



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Ciência da Informação (FCI)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCINF)

Anderson Luís Cambraia Itaborahy

**PRÁTICAS INFORMACIONAIS NO TRABALHO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL
COM O MÉTODO DOCUMENTÁRIO**

Orientadora: Profa. Dra. Ivette Kafure Muñoz
Coorientadora: Profa. Dra. Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares

Brasília

2024

Anderson Luís Cambraia Itaborahy

**PRÁTICAS INFORMACIONAIS NO TRABALHO DO
CONHECIMENTO: UM ESTUDO EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL
COM O MÉTODO DOCUMENTÁRIO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCINF) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciência da Informação, sob orientação da Profa. Dra. Ivette Kafure Muñoz e coorientação da Profa. Dra. Lillian Maria Araujo de Rezende Alvares.

Brasília/DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

II88p Itaborahy, Anderson Luis Cambraia
Práticas informacionais no trabalho do conhecimento: um estudo em ambiente organizacional com o método documentário / Anderson Luis Cambraia Itaborahy; orientador Ivette Kafure; co-orientador Lillian Alvares. -- Brasília, 2024. 487 p.

Tese(Doutorado em Ciência da Informação) -- Universidade de Brasília, 2024.

1. Práticas informacionais. 2. Trabalhador do conhecimento. 3. Gestão do conhecimento. 4. Sociologia praxiológica do conhecimento. 5. Método documentário. I. Kafure, Ivette, orient. II. Alvares, Lillian, co-orient. III. Título.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Ata Nº: 44

Aos seis dias do mês de março do ano de dois mil e vinte e quatro, instalou-se a banca examinadora de Tese de Doutorado do aluno **Anderson Luís Cambraia Itaborahy**, matrícula 20/0001574. A banca examinadora foi composta pelos professores Dra. Wivian Jany Weller / membro titular interno à UnB / FE UnB, Dr. Carlos Alberto Ávila Araújo / membro titular externo à UnB / UFMG, Dr. Rayan Aramís de Brito Feitoza / membro titular externo à UnB / UFPB, Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa / suplente / PPGCINF UnB e Dra. Ivette Kafure Muñoz/ orientadora / presidente / PPGCINF UnB. O discente apresentou o trabalho intitulado **“Práticas informacionais no trabalho do conhecimento: um estudo em ambiente organizacional com o método documentário”**.

Concluída a exposição, procedeu-se a arguição do candidato, e após as considerações dos examinadores o resultado da avaliação do trabalho foi:

Pela aprovação do trabalho;

Pela aprovação do trabalho, com revisão de forma, indicando o prazo de até 30 dias para apresentação definitiva do trabalho revisado;

Pela reformulação do trabalho, indicando o prazo de (Nº DE MESES) para nova versão;

Pela reprovação do trabalho, conforme as normas vigentes na Universidade de Brasília.

Conforme os Artigos 34, 39 e 40 da Resolução 0080/2021 - CEPE, o(a) candidato(a) não terá o título se não cumprir as exigências acima.

Dra. Ivette Kafure Muñoz (PPGCINF UnB)

Presidente

Dra. Wivian Jany Weller (FE/UnB)

Membro Titular Interno à UnB

Dr. Carlos Alberto Ávila Araújo (UFMG)

Membro Titular Externo à UnB

Dr. Rayan Aramís de Brito Feitoza (UFPB)

Membro Titular Externo à UnB

Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa (PPGCINF UnB)

Suplente

Anderson Luís Cambraia Itaborahy

(Doutorando)



Documento assinado eletronicamente por **Ivette Kafure Munoz, Membro do Colegiado da Pós-Graduação da Faculdade de Ciência da Informação**, em 10/03/2024, às 19:46, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Rayan Aramís de Brito Feitoza, Usuário Externo**, em 11/03/2024, às 09:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Anderson Luis Cambraia Itaborahy, Usuário Externo**, em 11/03/2024, às 15:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Alberto Ávila Araújo, Usuário Externo**, em 11/03/2024, às 18:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Wivian Weller, Professor(a) de Magistério Superior do Departamento de Teoria e Fundamentos da Faculdade de Educação**, em 21/03/2024, às 11:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



Documento assinado eletronicamente por **Clovis Carvalho Britto, Coordenador(a) da Pós-Graduação da Faculdade de Ciência da Informação**, em 21/03/2024, às 17:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento na Instrução da Reitoria 0003/2016 da Universidade de Brasília.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.unb.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **10561666** e o código CRC **FA027F19**.

À minha esposa Flávia e aos nossos filhos Lucas e Beatriz.

Vocês são meu passado, meu presente e meu futuro.

A vocês dedico toda minha vida.

Às nossas “doguinhas” Pepa e Lola, que já se foram, mas
ainda estão com a gente.

AGRADECIMENTOS

À Flávia, por dividir a vida comigo e por fazê-la sempre tão boa. Não sei o que seria de mim sem você!

Aos nossos filhos Lucas e Beatriz, com quem aprendo tanto e de quem tenho muito orgulho.

Aos meus pais, por me ensinarem a gostar de livros e de saber coisas.

À Dona Thereza Leite (*in memoriam*), alma do Colégio Magister de Juiz de Fora, fundamental para minha visão de mundo.

À minha orientadora, Professora Ivette Kafure, pelo seu jeito suave e firme de orientar e por me lembrar sempre que são as pessoas que importam, na teoria e na prática. Gosto muito mais da Colômbia agora!

À minha coorientadora, Professora Lillian Alvares, com quem aprendi muito da Ciência da Informação, mas não só, que é um grande exemplo de pesquisadora e se tornou uma boa amiga.

Aos muitos colegas com quem trabalhei, no Banco do Brasil, na BBTS, no Ibict e em tantos outros projetos. Aprendi com vocês e fizemos coisas bacanas juntos, mesmo que não tenhamos vencido sempre.

À colega Hamanda Pontes, brilhante doutoranda em Educação, que ajudou muito a desvendar o método.

Aos professores e aos colegas do PPGCInf. Ainda que a pandemia nos tenha privado de mais contato, o que tivemos foi sempre muito interessante.

Aos colegas do grupo de pesquisa FHICI, liderado pela Profa. Ivette Kafure, em especial Vitória, Fernanda e Andrea, pela troca de ideias e a inspiração. Esse grupo ainda vai realizar muito mais!

Ao pessoal da Secretaria do Programa, em especial à Vivian e à Fabiana, que têm resposta para tudo e muito boa vontade.

À Universidade Pública brasileira, uma das melhores coisas deste país, que precisamos proteger e apoiar sempre para podermos construir um lugar melhor.

Em todo caso, essas formas de saber eram mais ricas que qualquer codificação escrita; não eram aprendidas nos livros, mas a viva voz, pelos gestos, pelos olhares; fundavam-se sobre sutilezas certamente não formalizáveis, frequentemente nem sequer traduzíveis em nível verbal; constituíam o patrimônio em parte unitário, em parte diversificado, de homens e mulheres pertencentes a todas as classes sociais. Um sutil parentesco as unia: todas nasciam da experiência, da concretude da experiência (Ginzburg, 1989, p. 167).

RESUMO

As organizações contemporâneas se constituem num sistema processador de informações baseado no trabalho do conhecimento. O processo pelo qual isso acontece é objeto da Gestão do Conhecimento (GC) que, frequentemente, atua numa perspectiva funcionalista que ainda precisa considerar mais atentamente aspectos humanos e sociais. Esta pesquisa adota o paradigma social interacionista, entendendo o fenômeno informacional como resultado da influência reflexiva entre grupo e indivíduo na qual a ação dos trabalhadores nos processos de conhecimento se dá a partir de um conjunto de práticas informacionais construídas coletivamente. Nesse sentido, a pesquisa buscou compreender as práticas informacionais e respectivos quadros de orientação no trabalho do conhecimento a fim de oferecer meios para lidar com os fatores humanos e sociais no ambiente organizacional. A Sociologia Praxiológica do Conhecimento, com uso do método documentário e da pesquisa social reconstrutiva, foi a base para estudar cinco casos empíricos no setor público brasileiro, investigando seus quadros de orientação e práticas informacionais. Os resultados da pesquisa apontam dois tipos de quadro de orientação, ambos associados à mediação da informação: um deles designado *mediação integrada*, em que os membros de grupo se sentem mais conectados à organização a que pertencem, e outro designado *mediação autônoma*, em que os grupos atuam de forma mais independente, acessando diretamente seus públicos de interesse. Cada um desses tipos dá origem a distintas práticas informacionais que se manifestam na forma como o grupo se insere em diferentes esferas de interação: internamente na equipe, com espaços organizacionais contíguos e, além destes, com espaços remotos. Esses elementos típicos podem se repetir em outros contextos e, ponderadas as especificidades de cada caso, orientar ações de GC. A abordagem sociointeracionista das práticas informacionais, associada ao método documentário, possibilitou delinear uma teoria de como se formam quadros de orientação e práticas informacionais no trabalho do conhecimento, enfatizando aspectos sociais e humanos, e abrindo outras possibilidades futuras de pesquisa.

Palavras-chave: Práticas informacionais. Trabalhador do conhecimento. Gestão do Conhecimento. Sociologia Praxiológica do Conhecimento. Método documentário.

ABSTRACT

Contemporary organisations can be understood as information processing systems based on knowledge work. The process by which this happens is the subject of Knowledge Management (KM), which often takes a functionalist perspective that still needs to consider human and social aspects more closely. This research adopts the social interactionist paradigm, understanding the informational phenomenon as the result of the reflexive influence between group and individual in which the action of workers in knowledge processes is based on a set of collectively constructed informational practices. In this sense, the research sought to understand informational practices and their respective orientation frameworks in knowledge work in order to offer ways of dealing with human and social factors in the organisational environment. The Praxeological Sociology of Knowledge, using the documentary method and reconstructive social research, was the basis for studying five empirical cases in the Brazilian public sector, investigating their orientation frameworks and information practices. The results of the research point to two types of orientation framework, both associated with information mediation: one called *integrated mediation*, in which group members feel more connected to the organisation to which they belong, and the other called *autonomous mediation*, in which groups act more independently, directly accessing their stakeholders. Each of these types gives rise to different information practices that are manifested in the way the group inserts itself into different spheres of interaction: internally within the team, with contiguous organisational spaces and, beyond these, with remote spaces. These typical elements can be founded in other contexts and, considering the specificities of each case, guide KM actions. The socio-interactionist approach to information practices, associated with the documentary method, has made it possible to outline a theory of how frameworks of orientation and information practices are formed in knowledge work, emphasising social and human aspects, and opening up other future research possibilities.

Keywords: Informational practices. Knowledge Worker. Knowledge management. Praxeological Sociology of Knowledge. Documentary method.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Quadro de orientação e práticas informacionais	35
Figura 2. Ciclo de conversão do conhecimento	63
Figura 3. A virada praxiológica e as viradas internas	74
Figura 4. Espaço de experiências conjuntivas.....	101
Figura 5. Tempo teleológico da prática	111
Figura 6. Modelo ELIS - Busca de informação na vida cotidiana.....	118
Figura 7. Modelo bidimensional de práticas informacionais	119
Figura 8. Modelo bidimensional de práticas informacionais estendido	121
Figura 9. Modelo <i>Everyday Information Practices</i> – EIP.....	122
Figura 10. Modelo EIP expandido	124
Figura 11. A equipe como espaço de experiências conjuntivas	131
Figura 12. Organização como agrupamento de espaços de experiências.....	133
Figura 13. O ambiente da organização	134
Figura 14. Base conceitual da pesquisa.....	136
Figura 15. Migração como tipo-base	167
Figura 16. O quadro de orientação "diferença de esferas"	168
Figura 17. Tipo-base da pesquisa de Weller (2011).....	169
Figura 18. Tipo base da pesquisa	194
Figura 19. Horizontes de consolidação	224
Figura 20. Horizontes de estilo de gestão	226
Figura 21. Horizontes de inserção na organização	228
Figura 22. Ações na mediação da informação	229
Figura 23. Esferas de interação	232
Figura 24. Horizontes opostos na esfera contígua	238
Figura 25. Horizontes opostos na esfera remota.....	240
Figura 26. Quadros de orientação.....	243
Figura 27. Estrutura de quadros de orientação e práticas informacioanis	246

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Artigos da revisão de literatura sobre trabalho do conhecimento.....	47
Quadro 2. Tipologia de papéis e atividades de trabalhadores do conhecimento	51
Quadro 3. Processos do trabalho do conhecimento	51
Quadro 4. Tipos-ideais: trabalho tradicional e trabalho do conhecimento	56
Quadro 5. Parâmetros do tipo-ideal trabalho do conhecimento	60
Quadro 6. Imagens do conhecimento na organização	65
Quadro 7. Tendências na Gestão da Informação e do Conhecimento	68
Quadro 8. Sistema de Gestão do Conhecimento	69
Quadro 9. Habilitadores da gestão do conhecimento	70
Quadro 10. Níveis de maturidade de gestão do conhecimento	70
Quadro 11. Conhecimento comunicativo e conjuntivo	100
Quadro 12. Pesquisas conduzidas no grupo FHICI.....	128
Quadro 13. Caracterização da pesquisa	143
Quadro 14. Elementos componentes da fala	156
Quadro 15. Notações para transcrição das sessões de discussão.....	157
Quadro 16. Organização do discurso	160
Quadro 17. Métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa	177
Quadro 18. Tópicos-guia para os grupos de discussão.....	187
Quadro 19. Negociação dos grupos de discussão	190
Quadro 20. Grupos de discussão analisados	195
Quadro 21. Relatórios individuais dos grupos de discussão.....	195
Quadro 22. Dados demográficos dos participantes	214
Quadro 23. Avaliação dos parâmetros de trabalho do conhecimento.....	219
Quadro 24. Esferas de interação nos grupos observados	232

SUMÁRIO

PREÂMBULO: uma perspectiva na primeira pessoa.....	25
1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Definição do Problema de Pesquisa.....	36
1.2 Objetivos da Pesquisa	36
1.2.1 Objetivo Geral.....	36
1.2.2 Objetivos Específicos	37
1.3 Justificativa	37
1.3.1 Justificativa para a Ciência da Informação.....	38
1.3.2 Justificativa para a Gestão do Conhecimento	39
1.3.3 Justificativa para o estudo das práticas informacionais.....	40
1.3.4 Justificativa para a pesquisa social reconstrutiva.....	41
1.3.5 Justificativa para a sociedade.....	41
2 Referencial teórico	43
2.1 O trabalhador do conhecimento	43
2.1.1 Um termo com muitas definições.....	43
2.1.2 Uma amostra da discussão no Brasil.....	46
2.1.3 Papéis e processos	49
2.1.4 Discussão das definições e usos mais frequentes.....	52
2.1.5 Outras perspectivas.....	55
2.1.6 O trabalhador do conhecimento como um tipo-ideal.....	58
2.1.7 Uma proposta de tipo-ideal para o trabalho do conhecimento	58
2.2 Gestão do Conhecimento	61

2.2.1	Visões da Gestão do Conhecimento.....	62
2.2.2	Tendências atuais na Gestão do Conhecimento.....	66
2.2.3	A norma ISO 30401 – Sistema de Gestão do Conhecimento	68
2.2.4	Modelo de maturidade em gestão do conhecimento.....	69
2.3	A virada praxiológica nas Ciências Humanas e Sociais	71
2.3.1	Garfinkel e a Etnometodologia.....	75
2.3.2	Goffman e os enquadramentos da realidade	82
2.3.3	Bourdieu e a teoria do <i>habitus</i> e do campo.....	86
2.3.4	Schatzki e a ontologia contextual.....	89
2.3.5	Latour e a Teoria Ator-Rede	92
2.4	A Sociologia praxiológica do conhecimento	95
2.4.1	A sociologia do conhecimento	95
2.4.2	O espaço de experiências conjuntivas.....	99
2.4.3	Compreensão e interpretação	102
2.4.4	A reconstrução documentária	103
2.5	A organização na perspectiva da prática	105
2.5.1	A organização como rede.....	105
2.5.2	A organização como rede de práticas.....	107
2.5.3	A organização como rede de cognição distribuída.....	112
2.6	Práticas informacionais.....	113
2.6.1	Estudos de usuários na Ciência da Informação	113
2.6.2	Modelos de práticas informacionais.....	116
2.6.3	Pesquisas na perspectiva das práticas informacionais	125
2.7	Síntese.....	129
3	Metodologia	139
3.1	Natureza da Pesquisa	140
3.2	O método documentário.....	144

3.2.1	Os fundamentos do método.....	144
3.2.2	Grupos de discussão	146
3.2.3	A constituição do <i>corpus</i> de pesquisa.....	148
3.2.4	A condução da sessão de discussão	150
3.3	A interpretação documentária.....	151
3.3.1	Organização temática.....	152
3.3.2	Transcrição.....	154
3.3.3	Interpretação formulada.....	158
3.3.4	Interpretação refletida.....	159
3.3.5	Descrição do caso	163
3.3.6	Análise comparativa e construção de tipos	164
3.4	Exemplos da identificação de quadros de orientação típicos	167
3.5	Definições operacionais	170
4	Desenho da Pesquisa.....	177
4.1	Pré-testes.....	178
4.1.1	Pré-teste 1 – Papéis e processos no trabalho do conhecimento.....	179
4.1.2	Pré-teste 2 – Grupo de servidores públicos	179
4.1.3	Pré-teste 3 – Equipe de comunicação interna.....	180
4.2	Seleção dos casos empíricos	181
4.3	Instrumentos de Coleta	183
4.3.1	Questionário	184
4.3.2	Protocolo de condução dos grupos de discussão	186
5	Resultados	188
5.1	A experiência do campo	188
5.1.1	Seleção dos casos	188
5.1.2	Sessões de discussão	192
5.2	Grupos de discussão.....	193

5.2.1	Grupo Cultura	196
5.2.2	Grupo Emoção	199
5.2.3	Grupo Farol	202
5.2.4	Grupo Vínculo.....	206
5.2.5	Grupo Família.....	209
5.3	Análise comparativa dos grupos	213
5.3.1	Influência das características demográficas nos grupos	213
5.3.2	Avaliação dos parâmetros de trabalho do conhecimento	218
5.3.3	Efeitos do trabalho remoto nas práticas informacionais	220
5.3.4	Consolidação da equipe	223
5.3.5	Estilo de gestão	225
5.3.6	Inserção na organização	228
5.3.7	Práticas informacionais de mediação	229
5.4	As esferas de interação	231
5.4.1	Práticas informacionais na esfera interna	234
5.4.2	Práticas informacionais na esfera contígua	235
5.4.3	Práticas informacionais na esfera remota	238
5.5	Quadros de orientação e práticas informacionais típicas	241
5.5.1	Quadros de orientação típicos	241
5.5.2	Práticas informacionais típicas	244
5.5.3	Práticas de gestão do conhecimento	247
5.6	Discussão dos resultados	249
5.7	Alcance dos objetivos da pesquisa	251
5.7.1	Objetivos específicos.....	251
5.7.2	Objetivo geral e a questão de pesquisa	256
6	Conclusão	259
6.1	Trabalhos futuros.....	262
REFERÊNCIAS		265
Apêndice A – Instrumento pré-teste 1		279
Apêndice B – Questionário pré-teste 3.....		283

Apêndice C – Questionário preliminar à sessão do grupo discussão	291
Apêndice D – Protocolo de condução do grupo discussão	299
Apêndice E – Termo de Conhecimento Livre e Esclarecido	305
Apêndice F – Aceite Institucional	309
Apêndice G – Convite formal – e-mail	313
Apêndice H – Relatório de análise do grupo Cultura	317
Apêndice I – Relatório de análise do grupo Emoção	351
Apêndice J – Relatório de análise do grupo Farol.....	387
Apêndice K – Relatório de análise do grupo Vínculo.....	425
Apêndice L – Relatório de análise do grupo Família.....	451

PREÂMBULO: UMA PERSPECTIVA NA PRIMEIRA PESSOA

Antes de tratar da pesquisa em si, gostaria de apresentar alguns aspectos da minha trajetória pessoal, como profissional e pesquisador, que me trouxeram até aqui e me motivaram a abraçar esse tema de estudo. Peço licença para usar a primeira pessoa ao fazê-lo.

Obtive minha graduação em Engenharia Elétrica na UFJF em 1990. Posteriormente, especializei-me em tecnologia da informação e na sua gestão. Meu mestrado, concluído em 2007 na Universidade Católica de Brasília, foi em Gestão do Conhecimento e da TI com a dissertação tratando de projetos de desenvolvimento de software.

Desde a infância queria ser engenheiro, sempre me atraiu a tecnologia, mas também a história dos povos e suas culturas, a arte, a política e seus efeitos sobre as pessoas.

Sempre me interessou a pesquisa, saber o porquê de as coisas serem como são. Cogitei a carreira acadêmica, mas a vida me levou por outros caminhos. Não lamento, aprendi muito e realizei coisas relevantes, mas aquele interesse na pesquisa acadêmica nunca desapareceu.

Chego a este ponto após uma carreira profissional de 32 anos em uma grande empresa nacional tratando de temas ligados à tecnologia da informação. Trabalhei diretamente com desenvolvimento de *software*, me envolvi com análise de processos de negócios, planejamento e gestão de projetos, gestão do conhecimento, planejamento estratégico e governança.

Essa experiência me permitiu um contato profundo com diferentes realidades, não apenas na organização em que trabalhei, mas também em várias outras que mantinham relações com ela, uma vez que minha atuação frequentemente cruzava fronteiras organizacionais.

Percebi que as questões ligadas mais diretamente à tecnologia eram, não apenas mais simples e contavam com um grande repertório de soluções acessíveis, mas também não eram as mais relevantes para o sucesso das pessoas e das organizações.

A maneira de lidar com a informação, a postura com relação a aprender e compartilhar, a confiança interna das equipes e o compartilhamento de uma visão de mundo mostraram-se aspectos fundamentais.

Em várias das experiências que tive, chamou-me a atenção que as equipes reagiam de forma muito diversa a eventos e processos análogos, especialmente em momentos de mudança organizacional.

De forma geral, mesmo o melhor desenho de processo falha se não considerar que se está tratando com pessoas em toda sua complexidade. As pessoas não reagem apenas lógica e racionalmente, aliás talvez o façam apenas na minoria das situações. Elas têm medos e ambições, cooperam e competem, trazem consigo sua história pessoal e se definem na intensa relação com o grupo do qual fazem parte.

Não basta aplicar um modelo experimentado em outras partes, ou o que se descreve por “melhores práticas”, apenas replicando as soluções que chegam do “mundo desenvolvido”. Entretanto, em geral, é o que se faz, com frequentes conflitos e crises e, muitas vezes, fracassos. Em vários casos, foi o que eu mesmo fiz.

Muitas das organizações que conheci tinham acesso às mesmas tecnologias e se distinguiam não por elas, mas por suas culturas, pela forma de lidar com os problemas, de como aprendiam e decidiam e, inclusive, de como escolhiam que tecnologias usar.

Enfim, no ambiente organizacional, conforme eu o conhecia melhor, os aspectos humanos se mostravam cada vez mais relevantes e, não obstante isso, frequentemente presentes no discurso e ausentes da prática. Não surpreende que esses ambientes sejam marcados por *stress* e doenças ocupacionais.

Após encerrar aquela fase da minha vida, retomei o antigo projeto, nunca totalmente abandonado, de trilhar o caminho da pesquisa, de buscar entender os porquês. O estudo das práticas informacionais se mostrou uma maneira de compreender mais profundamente as dinâmicas humanas e sociais, em particular dentro do ambiente organizacional que ocupa um espaço importante na vida de muitos.

Sei que esse não é um caminho fácil. Saio do ambiente da tecnologia e da administração para avançar em outros temas das Ciências Sociais Aplicadas. Isso envolve conhecimentos diferentes, novos autores, outras fontes. Usando os termos

de Bourdieu, é um outro campo, onde boa parte dos capitais que acumulei na minha vida profissional não têm o mesmo valor.

Não sou jovem. Mais de uma pessoa me disse que era loucura “inventar um doutorado” a essa altura da vida. “Para quê?”, perguntaram. Respondi: faço porque gosto da pesquisa, porque quero conhecer, escrever e compartilhar. Gosto do ambiente da Universidade pública e me agrada fazer parte dele.

Há risco nessa escolha, certamente. É difícil e trabalhoso, mas não me parecia ter sentido continuar fazendo o que fazia antes. Com a minha pesquisa quero, é claro, entender um pouco mais as dinâmicas de trabalho em equipe e contribuir para melhorar o ambiente profissional.

Mas também me estimula a busca, a discussão, o desafio da pesquisa. É difícil, dá muito trabalho, em certas horas parece não compensar. Mas é divertido, estimulante e, espero, será útil para a sociedade.

1 INTRODUÇÃO

No final da década de 1960 e início dos anos 1970 disseminou-se a ideia de que o mundo vivia uma nova era, tanto na perspectiva econômica quanto nas relações sociais. O capitalismo industrial, que até então prevalecia nas economias centrais do Ocidente, estaria dando lugar a uma economia pós-industrial em que informação e conhecimento, e não mais os bens de capital, seriam os principais fatores de vantagem competitiva e o motor do desenvolvimento de empresas e nações.

Popper (2021) afirma, já no início do prefácio à obra, que “o fenômeno do conhecimento humano é, sem dúvida, o maior milagre do nosso universo”. Ao longo da História é o conhecimento que conduz o desenvolvimento e que corrige seus desvios. Muitas transformações econômicas e sociais estiveram correlacionadas a novos conhecimentos científicos ou tecnológicos, quer fossem esses conhecimentos os causadores da mudança, quer fossem provocados por elas.

Pode-se citar a Internet, o computador, a eletricidade, a máquina a vapor, a imprensa e, indo bem mais ao passado, a própria agricultura. Em todos esses casos, conforme avançavam as formas de domínio do ser humano sobre a natureza, a evolução técnica esteve relacionada a profundas transformações no meio ambiente e na sociedade (Santos, M., 2013).

A época atual não é a primeira em que são discutidas questões relativas à natureza e ao valor do conhecimento e da informação. Desde Aristóteles existe a preocupação em organizar e catalogar o conhecimento da humanidade e classificá-lo a partir de diversas perspectivas (Wallace, 2007).

A ideia de uma sociedade regida pela informação e pelo conhecimento ganhou maior destaque nos Séculos XVII e XVIII com a razão e a matemática sendo postas como paradigmas da verdade e base de uma sociedade em constante progresso (Mattelart, 2006).

Foi, entretanto, a partir do final do Século XIX e, com maior intensidade ao longo do Século XX, que essas transformações passaram a acontecer muito mais rápida e profundamente, ao mesmo tempo em que se aceleraram as descobertas científicas e tecnológicas. Informação e conhecimento ganharam, indiscutivelmente, centralidade.

Como afirma Burke (2003, p. 11), “historiadores do futuro decerto poderão se referir ao período em torno do ano 2000 como a Era da Informação”.

A informação passou a ser tratada explicitamente como um recurso econômico e meio de produção a partir do trabalho de Fritz Machlup que, em 1962, apresentou uma proposta de determinação de quantidades e valores das atividades de produção e distribuição da informação, identificando uma indústria da informação, produtora de nova riqueza, que assumiria importância cada vez maior (Wallace, 2007).

Seguindo nesse mesmo caminho, Drucker (1974) apontou uma série de mudanças nos sistemas produtivos, decorrentes da aplicação cada vez maior de informação e conhecimentos e, tomando por base o termo “indústria da informação” proposto por Machlup, definiu esse novo arranjo como uma “economia do conhecimento”, que traria novos e grandes desafios para os gestores de empresas privadas e do setor público, tornando obsoletos os métodos de gestão tayloristas do capitalismo industrial vigentes até então.

Drucker (1974) chamou de “trabalho do conhecimento” o que passaria a ser, nessa nova economia, o fator primordial de produção e o insumo essencial da competitividade. Mas, para que o conhecimento produza efeito, afirma ele, deve estar integrado numa tarefa. Essa é a função das organizações nas sociedades contemporâneas: integrar e articular conhecimentos para o cumprimento de tarefas que só possam ser realizadas por indivíduos agindo de forma conjunta e coordenada.

Apesar de existirem muitas atividades conduzidas por trabalhadores individuais ou por pequenos grupos informais e de existirem grandes organizações muito antigas, organizações formais ocupam espaços amplos e assumem um papel relevante e fundamental na sociedade moderna como em nenhuma época anterior. A sociedade do conhecimento seria, portanto, uma sociedade de organizações formais, constituídas sob um arcabouço normativo e baseadas no trabalho do conhecimento colaborativo.

A partir da percepção do conhecimento como um recurso valioso, essas organizações passaram a desenvolver novas estratégias e competências, buscando formas de gerir seus ativos de conhecimento para extrair dali o máximo de vantagem competitiva. A Gestão do Conhecimento (GC) veio como resposta a essa necessidade, inicialmente no âmbito de organizações empresariais ou públicas e em

empresas de consultoria, baseando-se largamente em percepções, experiências pessoais e estudos de casos de sucesso (Dalkir, 2017; Wiig, 1997).

A Ciência da Informação, que havia se desenvolvido inicialmente no âmbito da comunicação científica, como explica Araújo (2018), avançou para o ambiente organizacional. Ali encontrou-se com as iniciativas de Gestão do Conhecimento, tornando-as objeto de elaboração teórica, o que Wiig (1997) considerava indispensável para que se pudesse dar uma resposta efetiva às necessidades das organizações.

Wallace (2007) lembra que, apesar da Gestão do Conhecimento ser considerada recente enquanto disciplina, não se trata de algo totalmente distinto do que havia antes. Bibliotecários e outros profissionais lidam com a informação, sua geração, fluxo, disseminação e uso desde muito antes do Século XX. Entretanto, a importância da informação e do conhecimento na sociedade hodierna estimula o estudo muito mais profundo de seus fluxos, natureza e fenômenos associados.

Conforme avançava a Ciência da Informação, a busca por uma compreensão mais profunda dos fenômenos informacionais alimentava as discussões sobre o que é informação e o que é conhecimento, termos complexos e de natureza polissêmica. Capurro (2003) consolidou as discussões epistemológicas que se desenrolavam em três paradigmas principais: o físico, o cognitivo e o social.

No início da Ciência da Informação prevaleceu o paradigma físico, no qual a informação é objetiva e mensurável, existe independente de um agente, de ser compreendida ou, mesmo, percebida. Seu significado não é o mais importante, assim como não são consideradas suas implicações sociais.

O estudo da informação nessa visão trata de seu uso, busca compreender as formas de acesso aos serviços de informação por meio, principalmente, de métodos quantitativos para medir e definir leis e padrões de seu comportamento, reproduzindo abordagens das ciências naturais.

Esse paradigma foi desafiado por uma abordagem cognitivista que deslocou a atenção da informação como objeto para o agente e sua estrutura de conhecimento. A informação passa a ser vista como um fenômeno humano, contextual e dependente de interpretação.

Farradane (1980) e Brookes (1980) apresentaram o conhecimento como uma estrutura mental do indivíduo que seria formada por elementos de informação absorvidos por ele ao longo de sua trajetória de vida. Parte dessa estrutura poderia ser “copiada” e transmitida a outro indivíduo, modificando assim a estrutura mental do destinatário. Informação seria, então, algo capaz de modificar o estado de conhecimento de um indivíduo.

Informação e conhecimento, nessa acepção, teriam a mesma natureza, sendo o conhecimento uma rede de vários elementos de informação. A interpretação de uma nova informação se daria por sua inserção na rede subjetiva existente, definindo-se assim seu significado para aquele sujeito.

A informação original do emissor não terá necessariamente o mesmo significado na estrutura mental do receptor, uma vez que formaria conexões com elementos diferentes dos originais. Do mesmo modo, uma mesma informação poderá ter significados diversos para diferentes receptores.

O indivíduo, ao perceber uma lacuna diante de alguma tarefa, uma falta nessa estrutura mental, ou um estado anômalo de conhecimento, como definem Belkin e Robertson (1976), buscaria novos elementos de informação para preenchê-la.

Seguindo a linha desse paradigma cognitivista, a partir da década de 1990 ganhou espaço o conceito de Comportamento Informacional, que logo passaria a dominar o subcampo de estudos de usuários na Ciência da Informação (Savolainen, 2007).

Essa é a perspectiva presente em modelos muito utilizados na Gestão do Conhecimento, como aqueles propostos por Choo (2002) e McElroy (2003), que têm a visão basicamente funcionalista dos trabalhadores do conhecimento que ainda orienta grande parte das ações no ambiente organizacional.

No final do Século XX e início do XXI, entretanto, novos problemas vieram à discussão no campo da Ciência da Informação. Frohmann (1992) critica a abordagem cognitiva como sendo excessivamente individualista e mecanicista e por não observar aspectos sociais, culturais e históricos da informação e seus contextos políticos ao mesmo tempo conflituosos e cooperativos e, portanto, sendo insuficiente para analisá-los.

Savolainen (1995) propôs o modelo ELIS (*Everyday Life Information Seeking* no original em inglês) em que tratava da busca por informação nas atividades cotidianas, destacando as influências sociais e de estilo de vida sobre os fenômenos informacionais, indo além dos aspectos cognitivos e individuais que marcavam o comportamento informacional.

Ganha destaque, então, um novo paradigma, descrito por Capurro (2003) como pragmático e social, que se manifesta no conceito de práticas informacionais, enfatizando a interação entre o indivíduo e o grupo social.

O estudo das práticas informacionais busca, justamente, compreender o que está sob o comportamento dos indivíduos na sua relação com a informação, os processos por meio dos quais constroem sentido em suas ações, como utilizam e produzem informação nesses processos e como interagem com o grupo social a partir dos diferentes papéis que desempenham na sua vida cotidiana (Araújo, 2017a).

O conceito de práticas informacionais constitui-se a partir de uma abordagem crítica aos estudos de comportamento informacional quanto a sua limitação a aspectos cognitivos e individuais. Para isso adota uma perspectiva social e interacionista, onde a informação não é simplesmente acumulada, mas construída coletiva e socialmente por sujeitos ativos, como descrevem Rocha, Sirihal Duarte e Paula (2017).

Araújo (2017c) identifica uma tendência na Ciência da Informação de aproximação com o paradigma social e o estudo das práticas informacionais. A informação é vista como algo amplo e complexo, um processo de construção de identidades e culturas a partir da criação e apropriação de conhecimentos por sujeitos que interagem num grupo social.

No ambiente organizacional, o paradigma social da Ciência da Informação, aplicado à gestão do conhecimento, e o estudo das práticas informacionais levam à ideia da cultura informacional que, por meio da análise da cultura organizacional, trata dos fenômenos informacionais nos níveis individual e coletivo, identificando os elementos de atribuição de significado às informações (Araújo, 2017c).

[...] no ambiente organizacional e empresarial, o que existe não são apenas indivíduos isoladamente tomados, totalmente singulares e idiossincráticos em sua relação com os recursos informacionais, mas sim indivíduos que agem de maneira reciprocamente referenciada,

que desenvolvem, em comum e nas atividades cotidianas, uma forma própria de lidar com a informação que é partilhada. Essa forma própria acaba por se constituir em algo do grupo, constitui uma “cultura” (Araújo, 2017c, p. 14, grifos do autor).

Reinhardt *et al.* (2011) apontam que o trabalho do conhecimento envolve diferentes atividades e o desempenho de vários papéis na sua realização diária. Essa característica, assim como os conflitos que podem surgir no trabalho, devem ser objetos de atenção constante da gestão.

Santos e Alcadipani (2015), nesse mesmo sentido, reforçam que o trabalho do conhecimento não pode ser gerenciado seguindo modelos que enxergam a organização apenas como conjuntos de processos e estruturas, não dando a devida atenção ao que as pessoas realmente fazem, às suas práticas e às dinâmicas sociais subjacentes. Organizações não devem ser tratadas como objetos dados, estáticos, mas sim como processos em curso, em um constante devir.

Dada a centralidade do trabalho do conhecimento nas organizações, estudar as práticas informacionais dos atores nele envolvidos enquanto membros de um grupo social com o qual compartilham um modo de ser que, ao mesmo tempo, internalizam e ajudam a moldar com suas experiências e subjetividades, oferece uma perspectiva para melhor compreender as dinâmicas organizacionais, destacando seus aspectos humanos e sociais.

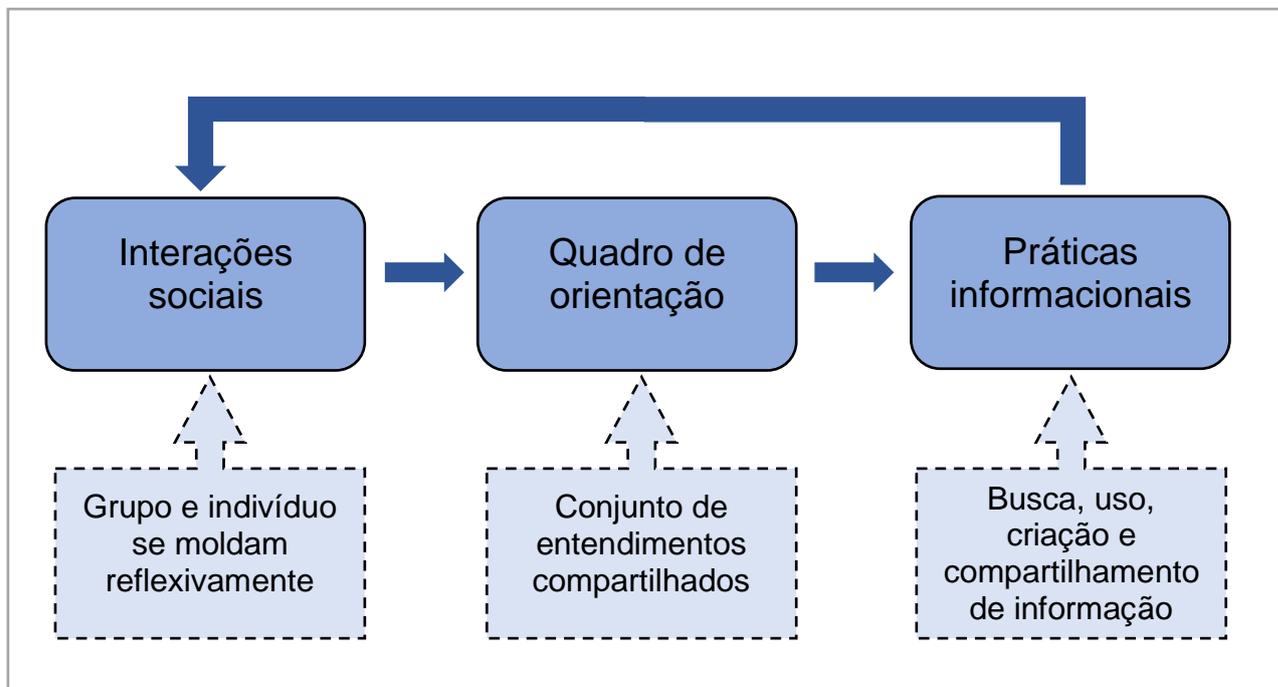
Bohnsack (2020) descreve esse modo de ser compartilhado por meio do conceito de quadro de orientação, tendo por base a definição de enquadramento (*framing*, no original em inglês) de Goffman (1986), como um conjunto de princípios de organização da experiência social que permitem ao indivíduo atribuir significado ao que acontece e decidir como agir.

Para entender o funcionamento de um grupo social, como uma equipe trabalhando com conhecimento em uma organização, é preciso compreender como se forma esse quadro de orientação, que é uma construção atórica, essencialmente implícita, da qual o indivíduo não tem consciência claramente.

A Figura 1 ilustra que as interações sociais, por meio das quais indivíduos e grupos se moldam reflexivamente, dão origem a um quadro de orientação, formado por um conjunto de entendimentos compartilhados, que, por sua vez, orienta as práticas informacionais daquele grupo, ou seja, como serão atribuídos significados e

como se dará a busca, uso e compartilhamento de informações. É por meio dessas práticas que os atores interagem no grupo.

Figura 1. Quadro de orientação e práticas informacionais



Fonte: elaboração própria

Essa é uma relação dinâmica e contínua, em que o quadro de orientação é internalizado pelos indivíduos e origina suas práticas informacionais, as quais, por sua vez, são o meio de interação no grupo e influenciam o quadro de orientação que, gradualmente, se modifica. O quadro de orientação do grupo é, portanto, uma construção relativamente estável, mas continuamente modificada ao longo tempo.

Pessoas que compartilham um quadro de orientação desenvolvem um estoque de conhecimento comum que faz com que se compreendam mais rapidamente do que os demais (Bohnsack, 2017). Em uma organização esse compartilhamento acontece em diversos níveis e graus como, por exemplo, dentro de uma equipe, um departamento, ou a própria organização como um todo. Existiriam, portanto, vários níveis de quadros de orientação que se sobrepõem, não necessariamente sem conflitos e dissonâncias.

Para compreender essa camada implícita que define a forma de agir, o *modus operandi* dos trabalhadores do conhecimento e das equipes, são necessários instrumentos que permitam observar os processos que lhe dão origem.

Esta pesquisa busca compreender os elementos que formam o quadro de orientação que dará origem às práticas informacionais de trabalhadores do conhecimento atuando em uma organização a partir da investigação e aplicação de instrumentos teórico-metodológicos que possibilitem revelá-los.

Espera-se com isso contribuir para um entendimento mais completo do trabalho do conhecimento em uma organização e para que se possa proporcionar ambientes e processos de trabalho mais criativos, efetivos e satisfatórios.

1.1 Definição do Problema de Pesquisa

O problema que se busca tratar nesta pesquisa é o quadro de orientação de equipes de trabalhadores do conhecimento, identificando como esse quadro é constituído e como influencia na forma como os trabalhadores constroem suas práticas informacionais.

A pergunta de pesquisa que se procura responder é: **quais são as práticas informacionais cotidianas no trabalho do conhecimento em ambiente organizacional e seus respectivos quadros de orientação?**

Equipes de trabalhadores são grupos que têm histórias e experiências próprias e que, ainda que respondam a um sistema normativo, não reagem da mesma forma a estímulos similares. Há mais nas equipes do que uma estrutura organizacional, uma descrição de processo ou de seus papéis e responsabilidades possa explicar. É esse elemento implícito que esta pesquisa busca descobrir.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender e analisar o trabalho do conhecimento no ambiente organizacional a partir de suas práticas informacionais e quadros de orientação, como subsídio para a gestão do conhecimento.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir esse objetivo será necessário:

- OE1) Descrever o que caracteriza uma equipe de trabalhadores do conhecimento a partir da literatura da área;
- OE2) Estudar as bases teóricas que descrevem as práticas informacionais e o quadro de orientação em um ambiente organizacional;
- OE3) Descrever as práticas informacionais e os quadros de orientação em um conjunto de casos empíricos, a partir dos fundamentos do marco teórico-conceitual;
- OE4) Comparar os elementos comuns dos casos analisados para identificar práticas informacionais e quadros de orientação típicos de equipes no trabalho do conhecimento;
- OE5) Propor diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional em equipes que se aproximem dos quadros típicos identificados;
- OE6) Descrever o processo de observação e análise realizados de forma que possam ser aplicados em outros casos empíricos.

1.3 Justificativa

O trabalho do conhecimento acontece fundamentalmente em organizações formais, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, nas quais é o principal motor da criação de valor e um elemento crítico para a competitividade, o sucesso e a sobrevivência.

A Gestão do Conhecimento tem por objeto os processos do fluxo de informação e conhecimento nas organizações e desenvolveu-se sob um paradigma cognitivo que privilegia uma visão mais funcionalista e individual, o que deixa em segundo plano aspectos humanos e sociais que têm grande influência na busca, criação e compartilhamento de conhecimento.

Num contexto em que informação e conhecimento são cada vez mais presentes no trabalho e cada vez mais as pessoas estão envolvidas com trabalho do conhecimento, é importante que a pesquisa em Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento possa contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais efetivo, mais produtivo e mais saudável.

Esta pesquisa segue a premissa acima ao buscar identificar elementos que possam melhorar a vida dos trabalhadores e das organizações de que fazem parte. Além das motivações pessoais descritas no Preâmbulo deste texto, espera-se que os resultados da pesquisa contribuam em diferentes campos, justificando-se em várias perspectivas, tais como: a Ciência da Informação, a Gestão do Conhecimento, o estudo de práticas informacionais e a pesquisa social reconstrutiva.

1.3.1 Justificativa para a Ciência da Informação

Embora informação e conhecimento sempre tenham sido objeto de estudo, como afirmam Burke (2003) e Mattelart (2006), foi a mudança em seu papel na Sociedade e na Economia que levou ao surgimento da Ciência da Informação. É a amplificação da importância da informação que justifica uma ciência que a estude em profundidade.

Wersig (1993) define a Ciência da Informação como uma ciência pós-moderna que, diversamente das ciências modernas, não tem objeto nem método únicos. A Ciência da Informação deveria ter, afirma, não uma teoria, mas uma rede de conceitos e modelos reformulados e interligados a partir da visão de como podem ser reunidos na construção de estratégias para lidar com os problemas que o mundo apresenta, muitas vezes criados pelas ciências modernas e a evolução tecnológica.

Essa seria, ainda segundo o autor, uma abordagem fundamentalmente transdisciplinar, que vê o conhecimento de forma plural, superando as divisões entre disciplinas, cujas fronteiras não comportam a complexidade dos problemas atuais.

González de Gómez (2000) aponta que a Ciência da Informação herda uma característica poliepistemológica das Ciências Sociais na qual nenhuma linha de pensamento, nenhum paradigma, teria condições de dar conta da compreensão total e completa de seu objeto.

O desdobramento do fenômeno informacional em questões físicas, ligadas à infraestrutura e aos meios de registro e tratamento de informações, em aspectos cognitivos e organizacionais e na dimensão social, histórica e política demanda que a Ciência da Informação conte com várias perspectivas complementares.

Conforme afirma Araújo (2016), a Ciência da Informação continuará a tratar das questões de uso e do comportamento informacional juntamente com o estudo das

práticas na perspectiva interacionista. Esta última completa a visão do fenômeno nos seus aspectos humanos e sociais, permitindo um entendimento muito mais profundo.

Nesse sentido, as abordagens teórico-metodológicas aplicadas nesta pesquisa ampliam as possibilidades da Ciência da Informação e podem oferecer novas possibilidades de pesquisa para explorar os aspectos humanos e sociais do fenômeno da informação.

1.3.2 Justificativa para a Gestão do Conhecimento

Por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa, com revisão de literatura científica sobre gestão de conhecimento e modelos de maturidade, Itaborahy, Machado e Alvares (2021) propuseram um modelo de maturidade para o sistema de Gestão do Conhecimento em uma organização.

Nesse estudo, os autores percorreram conceitos e modelos de gestão do conhecimento e adotaram a perspectiva do conhecimento como um fenômeno mental e social que, portanto, não estaria apenas nas mentes dos indivíduos, mas também nas conexões entre eles.

A gestão do conhecimento, em decorrência, deveria ter em vista essa coletividade, constantemente modificada por um ciclo de criação e revisão de conhecimento. Gerir o conhecimento seria atuar nos habilitadores desse ciclo, assegurando sua disponibilidade e funcionamento adequado.

Os principais habilitadores, no modelo proposto, seriam: pessoas, cultura, governança, processos, arquitetura organizacional, infraestrutura e tecnologia. Mesmo nos níveis iniciais de maturidade, o foco já estaria nos grupos de profissionais e suas dinâmicas, avançando progressivamente por níveis de complexidade das interações sociais.

Conforme o nível de maturidade da capacidade de gestão do conhecimento aumente, o foco passa para a interligação entre grupos na mesma organização e para além dela, nas conexões com o ambiente e outras organizações, numa ampla rede de redes.

O entendimento dos fluxos de conhecimento numa organização a partir de uma perspectiva sociointeracionista oferece possibilidades de análise mais profunda, considerando questões que tornam cada equipe única e apoiando a identificação das

melhores abordagens de gestão que respeitem e se beneficiem dessas particularidades.

1.3.3 Justificativa para o estudo das práticas informacionais

O estudo das práticas informacionais está no centro desta pesquisa que adota o conceito de sujeito informacional na perspectiva do paradigma social-interacionista da Ciência da Informação, conforme definido por Araújo (2013). O sujeito informacional é um ator na sociedade, ele age e, na sua ação, molda a sociedade enquanto é moldado por ela.

A abordagem de práticas informacionais nos estudos de usuários é considerada ainda relativamente recente. Sirihal Duarte, Araújo e Paula (2017), por exemplo, relacionam diversos trabalhos empíricos realizados, explorando diferentes metodologias de coleta e análise de dados, modelos e teorias, mas apontam que ainda há caminhos a explorar para a consolidação de um arcabouço teórico consensual.

Tanus, Rocha e Berti (2021) organizaram um amplo panorama dos estudos de práticas informacionais no Brasil, destacando as interfaces com as ciências humanas e sociais. Em um dos capítulos da obra, Rocha (2021) destaca o valor do estudo das práticas informacionais para a melhor compreensão da relação do indivíduo com a informação dentro de um contexto organizacional, mas ressalta que ainda é necessário evoluir os fundamentos para sua aplicação.

Recentemente, o *Journal of the Association for Information Science and Technology* (JASIS&T) publicou um número dedicado à discussão de comportamento informacional e práticas informacionais (Willson; Julien; Burnett, 2022). Os artigos publicados contemplam discussões teóricas sobre conceitos e sua abrangência, abordagens que alcancem públicos marginalizados ou sub-representados na Ciência da Informação e modelos de práticas informacionais.

A pesquisa aqui apresentada busca ir além da identificação das práticas em um grupo social, trazendo o conceito de quadro de orientação conforme proposto por Bohnsack (2020) para investigar o que está na origem dessas práticas. Desta forma, pretende contribuir com novas possibilidades de estudo.

1.3.4 Justificativa para a pesquisa social reconstrutiva

A pesquisa social reconstrutiva, juntamente com o método documentário, que se verá em maior detalhe na Seção 3.2, têm aplicação na Sociologia e, em especial, nos temas de educação e estudos da juventude (Bohnsack, 2011; Severo; Weller; Araújo, 2021; Weller, 2011; Weller; Pfaff, 2013).

Na Ciência da Informação no Brasil, as aplicações ainda são raras. Uma pesquisa na BRAPCI - Base de Dados em Ciência da Informação com o termo “Método Documentário” retornou apenas um trabalho (Nascimento; Gasque, 2017) que, mesmo tendo sido desenvolvido num programa de pós-graduação em Ciência da Informação, tem seu enfoque essencialmente na educação.

A utilização do Método Documentário e da abordagem reconstrutiva nesta pesquisa amplia sua aplicação para campos ainda pouco explorados, tanto na Ciência da Informação quanto nos espaços organizacionais, contribuindo para seu desenvolvimento teórico-metodológico.

1.3.5 Justificativa para a sociedade

Conforme apontam Wersig e Neveling (1975), toda ciência se justifica por atender a alguma necessidade da sociedade. Toda pesquisa deve, portanto, se justificar face à sociedade que, em última instância é quem autoriza sua existência e financia sua realização, especialmente no contexto das universidades públicas.

O que caracteriza uma Sociedade da Informação – ou outro termo usado para descrever o atual estágio da sociedade – é, principalmente, a relevância da informação e do conhecimento como elementos fundamentais na produção da riqueza, na alocação de força de trabalho e nas relações sociais.

Como lembra Castells (2018), o trabalho é um elemento central da estrutura social e as transformações no trabalho, decorrentes dos rearranjos organizacionais em rede e do uso de tecnologias, são uma das formas mais importantes por meio das quais a ampliada relevância da informação e do conhecimento afetam a sociedade.

Um percentual cada vez maior de trabalhadores exerce, ao menos em grande parte do seu tempo, atividades relacionadas com o trabalho do conhecimento e suas dinâmicas no cotidiano laboral afetam suas vidas em outras dimensões sociais e, também, as pessoas com quem interagem.

Segundo aponta Mattelart (2006), o grande desenvolvimento tecnológico ocorrido no período pós Segunda Guerra Mundial a partir da sinergia construída entre cientistas, indústria e defesa e alimentada pela Guerra Fria, pavimentou o caminho de construção de uma sociedade funcionalista, que segue uma visão histórica linear, sempre rumo ao progresso e ao crescimento, repetindo princípios positivistas presentes desde a Era Moderna no Século XVIII.

Esse percurso, prossegue aquele autor, se traduziu na ocidentalização do mundo. No alinhamento de todas as sociedades ao modelo hegemônico do capitalismo ocidental, com as ideias fluindo sempre do centro para a periferia, desprezadas as peculiaridades, as histórias e os saberes locais.

Esse alinhamento ao “centro hegemônico” é muito evidente nos espaços organizacionais. Modelos trazidos dos países do norte anglo-saxão são apresentados como a única forma possível de gerir o trabalho. As “boas práticas” vêm quase sempre dali e reproduzem essa lógica.

O objetivo da gestão não deveria ser o de fazer com que as pessoas aceitem esses modelos e se ajustem a eles, mas, ao contrário, o que se deve buscar é entender como as pessoas podem trabalhar melhor em cooperação, de forma adequada a sua cultura e natureza.

Ao buscar um entendimento mais profundo das práticas informacionais dos trabalhadores do conhecimento nas organizações, esta pesquisa pretende contribuir para que os ambientes onde atuam esses trabalhadores possam ser melhor preparados, que suas relações, dentro e fora do espaço de trabalho possam se dar em melhores bases, respondendo, desta forma, a uma necessidade real da sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O sujeito desta pesquisa é o trabalhador do conhecimento, mais especificamente trabalhadores do conhecimento atuando em equipe. O contexto é a gestão do conhecimento no ambiente organizacional. O paradigma teórico adotado é o social ou sociointeracionista. O domínio estudado são as práticas informacionais e o objeto de pesquisa seu quadro de orientação.

A pesquisa adota uma visão praxiológica da vida social, ou seja, considera que as práticas são o fundamento do mundo social e estudá-las é uma forma de compreender esse mundo. As organizações, e as equipes que as compõem, são construções sociais a partir das práticas de seus membros, em especial as práticas relativas à informação.

Nas seções seguintes serão detalhados os elementos da base conceitual da pesquisa. Na Seção 2.1 será discutido o conceito de trabalhador do conhecimento, o histórico do termo, seu uso e implicações desse uso. A Seção 2.2 tratará da Gestão do Conhecimento, sua evolução dentro da Ciência da Informação e sua relação com o paradigma social.

Na Seção 2.3 será apresentada a teoria social da prática a partir de alguns autores que compuseram a “virada praxiológica” nas Ciências Sociais e Humanas. A Sociologia Praxiológica do Conhecimento, herdeira de várias teorias da virada praxiológica, será apresentada na Seção 2.4.

Na Seção 2.5 será apresentada uma visão da organização alinhada ao paradigma da prática que orienta a pesquisa. As práticas informacionais, que correspondem à visão praxiológica no contexto da Ciência da Informação, serão o tema da Seção 2.6. Ao final, na Seção 2.7, será apresentada uma síntese desse referencial teórico destacando os conceitos-chave da pesquisa.

2.1 O trabalhador do conhecimento

2.1.1 Um termo com muitas definições

O principal ator nas organizações da economia do conhecimento, conforme propõe Drucker (1974), comporia uma nova categoria, um grupo emergente e especial de profissionais: os trabalhadores do conhecimento. Uma elite profissional que se

tornaria, se não a maior, a mais importante parcela da mão de obra nas economias avançadas, sendo a melhor paga e a que teria melhores perspectivas de futuro.

O termo trabalhador do conhecimento surgiu inicialmente com Drucker (1959), mas começou a ganhar mais definição e destaque anos depois (Drucker, 1974), quando o autor consolida sua ideia do trabalho do conhecimento como o motor de uma nova economia, descrita por ele como pós-capitalista.

Esse trabalhador do conhecimento seria caracterizado, principalmente, pela educação formal e contínua, distinguindo-se por este aspecto do trabalhador manual, não qualificado ou semiquilificado, que adquiria as capacidades necessárias para suas atividades principalmente por meio do aprendizado em serviço, com pouca necessidade de educação formal prévia.

O valor do conhecimento, no sentido utilizado por Drucker (1974), está na sua aplicação a um trabalho, a algo prático. O mais importante é a habilidade e a imaginação de quem o aplica, não a sofisticação ou novidade do conhecimento. O foco do autor está mais na tecnologia do que na ciência.

O trabalhador do conhecimento estaria tipicamente associado ao setor de serviços, o terciário, mas seria, na verdade, a base tanto para a agricultura, o setor primário, quanto para a indústria, o setor secundário, embora não trabalhe nem na lavoura nem no chão de fábrica. O trabalhador do conhecimento é, tipicamente, um trabalhador de escritório e de laboratório.

Um dos maiores benefícios da economia do conhecimento estaria em oferecer às pessoas a possibilidade de escolher uma carreira profissional numa gama maior de opções, desde que essa pessoa seja um trabalhador do conhecimento. Essas oportunidades profissionais existiriam, ainda segundo Drucker (1974), principalmente em grandes organizações, onde haveria os meios para o exercício do trabalho do conhecimento, que se daria em equipes de várias pessoas com atribuições semelhantes.

Assim, tendo por base essa participação necessária em uma equipe e em uma organização, o trabalhador do conhecimento estaria mais próximo do operário de fábrica do que de um intelectual diletante.

Davenport (2000), ao tratar dos processos e estratégias de gestão da informação, também utiliza o termo trabalhador do conhecimento e o define como aquele que realiza funções caracterizadas pela variedade e não pela rotina.

Em outra obra (Davenport; Prusak, 2004) o conceito de trabalhador do conhecimento se refere, principalmente, aos responsáveis pela gestão do conhecimento. São profissionais que teriam as atribuições de extrair o conhecimento daqueles que o têm, estruturá-lo, registrá-lo, mantê-lo e aprimorá-lo ao longo do tempo, conservando-o o útil para quem dele necessite na organização.

Pyöriä (2005) faz uma revisão bastante ampla do uso do termo trabalho do conhecimento na literatura de maior destaque desde os anos de 1960, considerando textos tanto de origem acadêmica quanto de negócios.

Essa revisão identifica várias formas de definir e descrever o trabalho do conhecimento. Em alguns casos, a utilização do termo está associada a determinados conjuntos de profissões, algumas outras descrições aproximam o trabalho do conhecimento do artesanato pela variabilidade seus produtos, mas distinguindo-o deste por exigir alto nível de habilidade simbólica.

A educação formal também está frequentemente associada ao trabalho do conhecimento, mas não seria um fator determinante por si só.

O uso das tecnologias da informação e da comunicação, apontado por alguns autores presentes na revisão de Pyöriä (2005) como marcadores do trabalho do conhecimento, ainda que frequentemente esteja presente, tampouco seria suficiente para defini-lo. Existem trabalhos do conhecimento que não usam essas tecnologias, assim como as mesmas podem ser utilizadas em atividades operacionais e repetitivas.

Pyöriä (2005) conclui que existem muitas e variadas definições do que seria o trabalho do conhecimento e quem seria o trabalhador que o executa, mas, apesar de terem sido identificadas diversas publicações sobre o assunto, indicando a atenção dos estudiosos, demonstrou-se difícil chegar a uma definição que seja concisa, clara e consensual.

Posteriormente, de Sordi *et al.* (2021) realizaram uma revisão integrativa da literatura em inglês a partir do termo *knowledge worker* no título ou resumo dos textos, localizando 223 artigos de diversos campos. Desta revisão, os autores identificaram

que 68% dos artigos sequer definiam o termo, 23% utilizavam definições de outros autores e 9% desenvolviam definições próprias.

Os autores mais citados nos artigos revisados foram Drucker e Davenport, com referências a diversas de suas publicações, sendo considerados assim os autores de referência no tema.

As caracterizações do termo *knowledge worker* (trabalhador do conhecimento) identificadas por de Sordi *et al.* (2021) foram analisadas em termos de competências traduzidas em conhecimentos, habilidades e atitudes, e numa perspectiva sistêmica, em termos de entrada, processamento e saída. As definições encontradas se distribuíram bastante entre as categorias escolhidas, não oferecendo base para identificação de uma prevalência.

Em outra análise, os autores avaliaram as definições de trabalhador do conhecimento em termos das profissões a que eram associadas, abordagem presente em 55% dos artigos da revisão. Foi encontrada bastante dispersão entre as profissões e setores econômicos, com o uso de termos genéricos e pouco definidos ou associação a profissões mais tradicionais, o que foi considerado inapropriado.

Um grupo de artigos, 14% do total, utilizou outras características, mais próximas da organização de que os sujeitos faziam parte, como estudantes de MBA, usuários de tecnologia ou empregados em empresas localizadas em parques científicos e tecnológicos.

Os autores terminam por concluir, de maneira semelhante a Pyöryä (2005), que não é possível identificar, a partir da literatura analisada, uma definição consensual do que seria um trabalhador do conhecimento.

2.1.2 Uma amostra da discussão no Brasil

No sentido de verificar o estágio da discussão no Brasil sobre o termo trabalhador do conhecimento, foi realizada uma busca na literatura brasileira mais recente a fim de verificar se existe um consenso sobre o que o caracteriza.

O termo “trabalhador do conhecimento” foi buscado no Portal Oasisbr¹, opção busca avançada, nos campos título e assunto, com correspondência de busca a

¹ O OASISBR (acessível em <http://oasisbr.ibict.br/>) é um mecanismo de busca da produção científica brasileira em acesso aberto, agregando conteúdo das seguintes fontes de informação: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e

qualquer termo. A busca se concentrou em artigos publicados no Século XXI, no período de 2001 a 2022.

Inicialmente foram localizados 18 documentos, sendo excluídos oito deles por não serem pertinentes à análise pretendida ou estarem duplicados. Os 10 artigos remanescentes, relacionados no Quadro 1, foram objetos de leitura em busca de como definiam o termo “trabalhador do conhecimento”.

Quadro 1. Artigos da revisão de literatura sobre trabalho do conhecimento

Referência	Título
Luiz e Schmidt Neto (2008)	A atuação do profissional contábil como trabalhador do conhecimento: um estudo exploratório.
De Sordi e Azevedo (2008)	Análise de competências individuais e organizacionais associadas à prática de gestão do conhecimento.
Gaspar <i>et al.</i> (2011)	Teletrabalho no desenvolvimento de sistemas de informação: um estudo sobre o perfil dos teletrabalhadores do conhecimento.
Paulos e Moniz (2013)	Os trabalhadores do conhecimento num setor tradicional: o caso dos designers do vestuário.
De Sordi, Azevedo e Meirelles (2015)	Análise crítica da pesquisa em comportamento informacional segundo as demandas da empresa intensiva em conhecimento
Fukunaga <i>et al.</i> (2015)	Indicadores bibliométricos da produção acadêmica mundial sobre o conceito do trabalhador do conhecimento
Domeniconi e Beaninger (2017)	A dinâmica da migração internacional qualificada para o estado de São Paulo no século XXI: os espaços da migração dos “trabalhadores do conhecimento”
Macedo <i>et al.</i> (2017)	Tipologia do trabalhador do conhecimento: papéis e processos
Andrade, Estivaleta e Costa (2018)	Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala de comportamentos de cidadania organizacional para trabalhadores do conhecimento
Castro <i>et al.</i> (2018)	Avaliação de treinamento profissional para trabalhadores do conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do Nordeste do Brasil.

Fonte: elaboração própria a partir de pesquisa no portal Oasisbr.

Luiz e Schmidt Neto (2008), a partir de pesquisa bibliográfica exploratória, identificaram um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes associadas ao perfil do trabalhador do conhecimento. Este deveria ter as capacidades de se especializar em diversos temas, autogerenciar-se, comunicar-se com efetividade, atuar simultaneamente em várias tarefas, liderar pessoas e usar tecnologias.

Dissertações (BDTD) - da qual participam 116 instituições brasileiras de ensino e pesquisa -, Rede Brasileira de Repositórios Institucionais (RIAA) - onde são coletados 110 repositórios institucionais, Revistas Científicas brasileiras - com a presença de 1.100 revistas. Por meio do OASISBr pode-se acessar cerca de 2 milhões de documentos.

Suas competências devem incluir flexibilidade, abertura para mudança, iniciativa, identificação com os valores da organização, dinamismo, bons relacionamentos, e a busca por educação continuada.

De Sordi e Azevedo (2008) apontam a capacidade de inovação, o aperfeiçoamento constante e aptidão para a descoberta e tratamento do novo e da exceção como algumas características importantes do trabalhador do conhecimento. Este deve, também, ser capaz de obter novos conhecimentos, seja desenvolvendo-os ou adquirindo-os, e participar ativamente do ciclo de gestão do conhecimento, identificando e selecionando os conhecimentos existentes na organização, reunindo-os e organizando-os para distribuição e compartilhamento.

Gaspar *et al.* (2011) descrevem os trabalhadores do conhecimento como profissionais criativos, inovadores, flexíveis, abertos a mudanças e proativos, capazes de lidar bem com tecnologia e tirar dela o máximo de benefícios.

Paulos e Moniz (2013) entendem que um profissional do conhecimento é alguém que é qualificado, aprendeu e tem acesso a um corpo de conhecimentos formal, complexo e abstrato, e manipula símbolos ou ideias. As profissões do conhecimento incluem assim os peritos de setores mais tradicionais e os profissionais dos serviços, indústrias criativas e tecnólogos.

Para de Sordi, Azevedo e Meirelles (2015) o trabalhador do conhecimento é um profissional que tem alto nível de criatividade em seu trabalho, faz uso extensivo de capacidades intelectivas e aplica mais conhecimento teórico do que conhecimento contextual.

Fukunaga *et al.* (2015) caracteriza o trabalho baseado em conhecimento pelo uso de informações em situações específicas, além da criatividade e da autonomia do trabalhador. Os trabalhadores do conhecimento são tomadores de decisão e trabalham com ideias e conceitos, usando diferentes técnicas e métodos conforme a necessidade.

Fukunaga *et al.* (2015) não consolidaram um conceito para o termo trabalhador do conhecimento, mas utilizaram na sua base teórica o trabalho de Reinhardt *et al.* (2011) que propõem uma tipologia do trabalhador do conhecimento.

Domeniconi e Beaninger (2017) associam o trabalhador do conhecimento a uma classe criativa, composta por profissionais capazes de exercer um papel

dominante do ponto de vista econômico, social e político, criando valor econômico por meio de sua criatividade.

Macedo *et al.* (2017) conceituam o trabalhador do conhecimento como aquele que transforma e promove melhorias em produtos e processos pela sua capacidade de abstração, inovação e habilidade na solução de problemas. A pesquisa replica no Brasil a conduzida por Reinhardt *et al.* (2011), o mesmo trabalho referenciado por Fukunaga *et al.* (2015).

Andrade, Estivalet e Costa (2018) adotam uma definição simples e bastante abrangente, que considera como trabalhador do conhecimento todos os trabalhadores modernos que têm como principal produto de capital o conhecimento.

Castro *et al.* (2018) entendem que o trabalhador do conhecimento deve ser capaz de alocar o conhecimento de forma produtiva, extraíndo-o daqueles que o têm e colocando-o de forma acessível, filtrando-o, disseminando-o e ajudando a incluí-lo em produtos e serviços. Suas competências incluem alto nível de escolaridade, solução de problemas, *know-how*, proficiência prática e experiência.

Os trabalhos identificados nessa breve revisão de literatura relacionam uma série de características do trabalho e do trabalhador do conhecimento, em geral com base na sua importância econômica, no seu nível educacional, na presença de autonomia e criatividade, assim como no uso do conhecimento e da informação como instrumento e produto do trabalho.

Muitas dos parâmetros encontrados se referem a características pessoais que um trabalhador deveria ter para trabalhar com conhecimento, como criatividade, bom relacionamento interpessoal ou abertura à mudança. Outras remetem ao resultado que se espera dele, como melhorar produtos, possuir *know-how* ou experiência.

A conclusão da revisão realizada, ainda que limitada, aponta no mesmo sentido dos achados de Pyöryä (2005) e de Sordi *et al.* (2021), de que não há uma definição concisa e consensual para o termo trabalhador do conhecimento.

2.1.3 Papéis e processos

Reinhardt *et al.* (2011) partiram também de uma avaliação da literatura existente para propor uma tipologia dos trabalhadores do conhecimento a partir dos diferentes papéis assumidos e das ações realizadas no cotidiano de trabalho,

relacionando ações e papéis. Seu foco de pesquisa foi decompor o trabalho do conhecimento em diferentes papéis e identificar que atividades seriam mais comumente executadas no exercício de cada um deles.

Os autores pesquisaram locais de trabalho em diferentes companhias e institutos de pesquisa na Europa, com variados arranjos em seus espaços e estruturas físicas. Os profissionais investigados incluíram gerentes sêniores, supervisores de primeiro e segundo níveis, engenheiros e pesquisadores júniores e sêniores, que participaram voluntariamente. A pesquisa buscou identificar que papéis os trabalhadores exerciam no seu trabalho e que ações executavam.

Macedo *et al.* (2017) tomaram por base do trabalho de Reinhardt *et al.* (2011) e replicaram o experimento no contexto de trabalhadores na indústria de *software* no Brasil. O Quadro 2 e o Quadro 3 relacionam, respectivamente, os papéis e os processos associados ao trabalho do conhecimento utilizados nesse experimento.

Na apresentação dos resultados optou-se por utilizar os termos adotados por Macedo *et al.* (2017), tanto para evitar repetições inefetivas com o trabalho de Reinhardt *et al.* (2011), quanto por ser mais recente, ter sido aplicado no Brasil e já trazer os termos traduzidos para o português.

A conclusão de ambos os estudos é que, de forma geral, todos os trabalhadores investigados assumem diversos papéis com diferentes combinações de ações durante uma semana típica de seu trabalho, sendo que cada papel tem uma relação caracteristicamente mais intensa com algumas atividades e processos.

A partir dos trabalhos de Reinhardt *et al.* (2011) e de Macedo *et al.* (2017) não se chega a uma definição concisa do termo trabalhador do conhecimento. Pode-se perceber, por outro lado, que diversos papéis estão envolvidos no trabalho do conhecimento, traduzindo-se em diferentes atividades, o que sugere uma grande variabilidade na sua natureza.

Quadro 2. Tipologia de papéis e atividades de trabalhadores do conhecimento

Papel	Atividade
Controlador	Monitora o desempenho da organização baseado em informações de várias fontes.
Auxiliar	Transfere informações para ensinar os colegas que passaram por problemas recentemente.
Aprendiz	Utiliza a informação e as práticas para a melhoria das suas habilidades e competências pessoais
<i>Linker</i>	Associa e combina informações de diferentes recursos para gerar novas informações.
<i>Networker</i>	Constrói relações pessoais e/ou profissionais com pessoas envolvidas no mesmo perfil de trabalho, compartilhando informações e oferecendo apoio a sua rede.
Organizador	Planeja atividades pessoais e da organização, por exemplo, lista de tarefas.
Recuperador	Pesquisa e coleta informações sobre um determinado tópico.
Compartilhador	Divulga informações em comunidades.
Solucionador	Identifica ou fornece opções para a resolução de um problema.
Rastreador	Monitora o ambiente e reage com ações pessoais e organizacionais evitando problemas futuros.

Fonte: Adaptado de Macedo *et al.* (2017)

Quadro 3. Processos do trabalho do conhecimento

Processo	Descrição
Criação	Criação e/ou colaboração com conteúdo textual.
Aquisição	Identificação de informações, com o objetivo de desenvolver habilidades individuais ou obter conhecimento
Formalização	Organização das informações individuais ou coletivas (organizacionais), registrando e/ou mantendo os temas selecionados atualizados
Compartilhamento	Disseminação de resultados obtidos nos trabalhos desenvolvidos e/ou compartilhamento de informação com a comunidade e seus pares em atividades informais e formais.
Aplicação	Interação com outras pessoas e/ou organizações para troca de informação ou desenvolvimento de contatos e busca por informação especializada para discussão ou identificação de solução de um problema específico, monitorando e antecipando ações que evitem problemas futuros.

Fonte: Adaptado de Macedo *et al.* (2017)

2.1.4 Discussão das definições e usos mais frequentes

Observando-se as formas de uso do termo trabalhador do conhecimento ao longo do tempo, inclusive com as variações com relação a forma como Drucker (1974) o colocou inicialmente, percebe-se, frequentemente, o uso do termo com definições genéricas ou associado a profissões específicas.

Drucker (1974), na sua concepção inicial, considerava trabalhadores do conhecimento aqueles cuja atividade envolvia educação formal, obtida antes do ingresso numa categoria profissional. Desta forma, os distinguia principalmente dos trabalhadores que aprendiam seu ofício na prática e não precisavam de relevante nível de educação formal prévia.

Exemplificava essa concepção com profissões típicas do setor de serviços, como advogados, médicos, engenheiros e professores, incluindo nesse rol também militares e clérigos. Esta seria, para aquele autor, uma espécie de elite intelectual na sociedade do conhecimento.

Ainda que a educação formal seja um fator cada vez mais relevante na seleção para qualquer emprego, um elevado nível de formação não é, por si só, um marcador do trabalho do conhecimento, especialmente ao se considerar que não é incomum que profissionais sem extensa formação acadêmica ocupem posições que seriam tipicamente associadas ao trabalho do conhecimento, como é o caso das várias funções relacionadas ao desenvolvimento e operação de sistemas baseados em tecnologia da informação, para ficar em apenas um exemplo mais conhecido.

Além disso, a referência a profissões específicas mostra-se inadequada dada a grande variação de formas de exercício de uma determinada profissão e os diversos papéis exercidos, assim como as constantes mudanças por que passam.

A forma com que Drucker (1974) apresenta a ideia de trabalho e do trabalhador do conhecimento aponta para o surgimento de um novo elemento que deve ser objeto de atenção dos gestores, mas não seria suficiente para definir empiricamente um grupo e nem parece ter sido essa sua intenção.

Davenport (2000) descreve esse grupo de profissionais como aqueles ligados a atividades não rotineiras no seu cotidiano. Em outra obra (Davenport; Prusak, 2004) o termo trabalhador do conhecimento designa os responsáveis pela gestão do conhecimento, que seria obtido dos demais trabalhadores. Exemplos das atividades

produtoras de conhecimento seriam planejadores, engenheiros, profissionais de marketing e, também, de secretariado e de atendimento ao público.

A associação do trabalho do conhecimento a atividades não rotineiras, como faz Davenport (2000) não parece suficiente para definir o trabalho do conhecimento. Praticamente todas as atividades carregam um volume significativo de atividades repetitivas que, inclusive, suportam a resolução de problemas inéditos.

Pyöryä (2005) lembra que mesmo cientistas, que seriam um caso paradigmático de trabalhador do conhecimento, executam atividades altamente formalizadas e repetitivas na condução de seus experimentos.

Os profissionais de gestão da informação e do conhecimento, da mesma forma, conduzirão diversas atividades previamente determinadas de registro e organização, mas nem por isso é desprezível a importância que têm seus conhecimentos e experiência.

No resultado de sua revisão, de Sordi *et al.* (2021) propõem a definição de duas classes de profissionais a partir da dicotomia dos termos em inglês *exploration* e *exploitation*, que poderiam, para o caso em questão, ser traduzidos como “exploração” e “aproveitamento”, respectivamente.

Exploração (*exploration*) teria o sentido de pesquisa, descoberta e estudo, enquanto aproveitamento (*exploitation*) significaria a geração de valor a partir de algo já conhecido.

Para de Sordi *et al.* (2021), a atividade paradigmática da exploração seria o pesquisador, que produz novo conhecimento, enquanto o professor representaria o aproveitamento, que divulga conhecimento existente. O trabalhador do conhecimento seria aquele que atua na exploração de novos conhecimentos. Já quem trabalha a partir de conhecimento existente registrado, seria, na designação dos autores, um trabalhador da informação.

Essa definição é também problemática. Todo conhecimento novo é produzido a partir de algum conhecimento previamente existente, de forma que não se pode distinguir claramente fronteiras entre aquele trabalho que apenas use informação existente daquele que cria conhecimento novo.

A referência àquele profissional que apenas aproveite informação existente como “trabalhador da informação” pode criar ainda outro tipo de conflito, uma vez que esse termo é largamente utilizado para designar uma categoria mais específica de profissionais que tem na organização e recuperação da informação seu objeto em si mesmo, tais como bibliotecários, arquivistas, museólogos e outros que, de resto, também produzem novo conhecimento a partir de seu trabalho.

Não cabe no escopo desta pesquisa tratar dessa questão específica, mas Ribeiro (2004) e Silva e Ribeiro (2004) trazem bons exemplos da discussão sobre o trabalhador da informação no contexto citado acima.

A tipologia proposta por Reinhardt *et al.* (2011) e por Macedo *et al.* (2017) segue a ideia de um processo de produção do conhecimento, com cada etapa associada a um tipo de trabalho. Os autores não defendem uma atuação sequencial, mas distinguem papéis diferentes em cada etapa como forma de subsidiar o desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento que os suportariam.

A proposta de se identificar diferentes papéis e ações no trabalho do conhecimento pode auxiliar numa melhor compreensão de suas várias nuances. Essa identificação, entretanto, não fundamenta uma definição de quem seria ou não o trabalhador do conhecimento.

Os papéis e ações relacionados podem ser encontrados, em maior ou menor grau, em praticamente todas as atividades tipicamente conduzidas em escritórios. Uma definição, inclusive, não parece ter sido a intenção de Reinhardt *et al.* (2011), cujo foco é o desenvolvimento de soluções tecnológicas para o ambiente organizacional.

A pesquisa de Reinhardt *et al.* (2011) adota a perspectiva de que as organizações amostradas são formadas por trabalhadores do conhecimento a partir do tipo de atividade que exercem, mas não define um critério objetivo para essa seleção.

É possível supor que os mesmos papéis e ações possam ser encontrados quase na totalidade das organizações, assim como o simples fato de trabalhar em um determinado tipo de organização não faz de um profissional um trabalhador do conhecimento de forma absoluta.

2.1.5 Outras perspectivas

Thompson *et al.* (2001) apresentam uma crítica à ideia de uma economia do conhecimento e à forma como se entende trabalho do conhecimento como atribuição de uma elite intelectual especialmente criativa.

A partir de análises do mercado de trabalho, os autores sugerem que o maior crescimento do volume de vagas tende a estar em funções que exigem menor qualificação formal, ligadas aos serviços interativos, mas onde competências e habilidades específicas tem muita relevância.

Para eles, a literatura de gestão do conhecimento vem se ocupando de uma parcela pequena do emprego total e desprezando aspectos bastante importantes. Todos os trabalhadores, afirmam, têm conhecimento de seu trabalho, mas as práticas de gestão têm ignorado esse fato e perdido a oportunidade de potencializar esses recursos.

Nos serviços interativos, assim entendidos aqueles que envolvem contato pessoal com clientes, os trabalhadores são, eles mesmos, parte do produto ou serviço. Os autores citam como exemplos os serviços de *call center*, nos quais as habilidades sociais e emocionais são mais importantes que conhecimentos técnicos específicos, ou a hotelaria, onde a aparência e a forma de se expressar são competências muito importantes.

Este último caso se enquadraria no que Thompson *et al.* (2001) chamam trabalho estético e sugerem que este tipo de habilidade, associada à competência social, será cada vez mais relevante nos serviços pessoais interativos.

Pyöryä (2005) conclui sua análise da literatura sobre o trabalho do conhecimento sugerindo que este não pode ser considerado uma categoria empírica, sendo mais bem representado por um tipo-ideal, conceito definido por Weber (2006) da seguinte forma:

Obtém-se um tipo ideal mediante a *acentuação* unilateral de *um* ou *vários* pontos de vista, e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos *isoladamente* dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo, e que se ordenam segundo os pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de formar um quadro homogêneo de *pensamento* (Weber, 2006, p. 106, grifos do autor).

O tipo-ideal é uma construção do observador, que existe como ideia, mas não de forma pura e completa na realidade. É uma maneira de construir um conceito, destacando as características que mais importam na perspectiva do observador que o define. Forma-se a partir de vários casos, tomando características relacionadas com o que se pretende investigar, podendo tais características estar presentes em maior ou menor grau, ou mesmo ausentes, num caso específico.

Weber (2006) reforça que não é possível encontrar um tipo-ideal puro no mundo real, uma vez que se trata de uma construção teórica. Cabe ao observador avaliar a aproximação ou afastamento do caso encontrado na realidade com o tipo-ideal definido e sua representatividade do fenômeno que se pretende observar.

Da mesma forma que existem diversos pontos de vista pelos quais se pode observar os fenômenos, continua o autor, pode-se fazer uso de diferentes critérios para a seleção das características a destacar no tipo-ideal. Nenhum dos diferentes tipos-ideias definidos será encontrado exatamente como tal na realidade, mas cada um deles fundamenta uma representação da realidade de uma determinada perspectiva. É a efetividade em representar essa perspectiva e fundamentar a análise que indica a utilidade de um tipo-ideal.

A proposta de Pyöriä (2005) para o tipo-ideal Trabalho do Conhecimento está resumida no Quadro 4 a partir de uma comparação deste com o tipo Trabalho Tradicional em termos de gradação de um conjunto de parâmetros.

Quadro 4. Tipos-ideais: trabalho tradicional e trabalho do conhecimento

Parâmetro	Trabalho Tradicional	Trabalho do Conhecimento
Educação	Requer alguma educação formal e aprendizado no trabalho.	Requer extensa educação formal e contínuo aprendizado no trabalho.
Habilidades	Habilidades bem definidas.	Habilidades dinâmicas.
Natureza do trabalho	Alto nível de padronização, envolve trabalhar com materiais físicos, direta ou indiretamente.	Baixo nível de padronização, envolve trabalhar com conhecimento abstrato e símbolos.
Organização	Abrange de burocracias a equipes com funções e posições fixas, tendo o conhecimento como fator secundário.	Abrange de burocracias profissionais e equipes autogeridas, com alternância de papéis e tendo o conhecimento como fator primário.
Meio de trabalho	Materiais físicos e/ou pessoas.	Símbolos e/ou pessoas.

Fonte: Adaptado de Pyöriä (2005)

O que Pyöriä (2005) trata como trabalho tradicional se aproxima do que Drucker (1974) chama de trabalho não qualificado ou ofício, aquelas ocupações de característica manual que demandam certa especialização, mas não exigem uma significativa educação formal prévia, sendo em geral aprendidas no próprio exercício da atividade.

O Quadro 4 define dois tipos-ideais extremos que dificilmente existiriam de forma absoluta na realidade. Pyöriä (2005) reafirma a ideia de que todo trabalho, em alguma medida, envolve um componente de conhecimento, mesmo que seja um trabalho eminentemente manual e repetitivo. Da mesma forma, todo trabalho intelectual envolve algum componente manual e repetitivo. O trabalhador real, portanto, sempre estará em algum ponto entre os dois tipos-ideais.

A variedade de formas de conhecimento organizacional indica, afirma Blackler (2002), que todos os indivíduos e todas as organizações detêm conhecimentos, ou seja, em alguma medida, todas as organizações são organizações do conhecimento e todos os trabalhadores são trabalhadores do conhecimento.

Em lugar de se analisar o conhecimento como algo que as pessoas têm, prossegue o autor, é mais efetivo observar o processo de conhecer como algo que as pessoas e os grupos fazem. Assim, todo trabalhador pode ser considerado um trabalhador do conhecimento.

Alvares, Itaborahy e Machado (2021) convergem com essa visão quando propõem um modelo de maturidade em inteligência organizacional onde esta é uma consequência da realização efetiva da gestão da informação, que dará base à gestão do conhecimento que, por sua vez, é o fundamento da inteligência competitiva.

O modelo de maturidade proposto se constitui de duas dimensões, organização e componentes, que se dividem em 16 categorias. Os níveis de maturidade correspondem às disciplinas de gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva, cujo grau de realização indicará a capacidade de inteligência organizacional.

Uma das dimensões do modelo trata da “visão do indivíduo” na organização. Nos níveis mais baixos de maturidade, a organização tem uma visão mecanicista e percebe o trabalhador apenas como um executor de tarefas. Conforme avança nos níveis de maturidade, a organização passa a se preocupar mais com a articulação das

equipes, a flexibilidade e capacidade de compartilhamento, autonomia, criatividade e inovação, habilidades interpessoais e de adaptação cultural. No nível mais elevado de maturidade, a organização reconhece todos os seus membros, em todos os níveis, como trabalhadores do conhecimento e adota essa perspectiva nos seus processos de recrutamento, seleção e treinamento.

Todos os trabalhadores que fazem parte da rede que forma a organização podem, e devem, ser considerados como trabalhadores do conhecimento. Isolar um contingente específico e considerá-lo como o único produtor de conhecimento na organização limita os fluxos na rede e reduz a capacidade de aprendizado e inovação.

2.1.6 O trabalhador do conhecimento como um tipo-ideal

Da discussão conduzida até aqui, pode-se concordar com Pyöryä (2005) quanto à pouca utilidade de se tentar definir o trabalhador do conhecimento como uma categoria empírica.

A definição de quem é o trabalhador do conhecimento por meio da elaboração de um tipo-ideal, que encapsule as características mais relevantes num dado contexto, se mostra uma forma efetiva de tratar o trabalho do conhecimento e seus processos, possibilitando diferentes recortes conforme os objetivos em cada caso.

A grande variedade de formas de se considerar quem seria um trabalhador do conhecimento sugere que essa definição deve se dar no nível da organização ou, até mesmo, de um projeto de gestão do conhecimento em particular, ou ainda de uma pesquisa específica.

Esse foi o caminho adotado nos instrumentos da aplicação empírica da presente pesquisa. O tipo-ideal proposto é detalhado na seção seguinte

2.1.7 Uma proposta de tipo-ideal para o trabalho do conhecimento

A definição desse tipo-ideal tem por base o Quadro 3 da Seção 2.1.3 e o Quadro 4 da Seção 2.1.5, respectivamente referenciados dos trabalhos de Macedo *et al.* (2017) e de Pyöryä (2005), além da visão da organização como uma rede de práticas (cf. Seção 2.5).

O Quadro 3 relaciona um conjunto de processos ligados ao ciclo do conhecimento numa organização que Macedo *et al.* (2017), a partir do trabalho de

Reinhardt *et al.* (2011), aponta como elementos que estarão envolvidos, em algum nível, no trabalho do conhecimento de qualquer natureza.

O Quadro 4 traz a proposta de Pyöryä (2005) para a caracterização de um tipo-ideal de trabalho do conhecimento apresentando dois extremos que seriam, de um lado, um trabalho totalmente manual e de outro, um trabalho puramente relacionado ao conhecimento. Ao propor esses tipos-ideias, Pyöryä (2005) lembra que são extremos que não existem na realidade. O trabalho real estará sempre em algum ponto entre eles.

Para a definição do tipo-ideal aplicado nesta pesquisa, tomou-se tanto os processos de conhecimento relacionados por Macedo *et al.* (2017) quanto os parâmetros propostos por Pyöryä (2005) como capacidades que serão necessárias para o trabalho do conhecimento.

Além dessas referências foi ponderado como os demais trabalhos referenciados nesta Seção 2.1 tratavam a caracterização do trabalho do conhecimento nas suas perspectivas específicas.

As capacidades definidas poderão estar mais ou menos evidentes nos casos reais, mas deverão, em alguma medida, poder ser observados na maioria deles conforme os aspectos de conhecimento sejam mais relevantes nas atividades.

O Quadro 5 relaciona essas capacidades e descreve como se caracterizariam no caso de um trabalho do conhecimento típico-ideal. Os termos foram adaptados para que descrevam uma capacidade, que pode ser mais ou menos relevantes nos casos reais.

A educação é apontada como um fator básico do trabalho do conhecimento desde o surgimento do termo com Drucker (1974). A maioria dos autores que tratam do assunto consideram a educação da mesma forma, mas acrescentam a necessidade de educação continuada inclusive no exercício do trabalho.

O aprendizado no trabalho é especialmente destacado por Thompson *et al.* (2001) quando tratam de atividades relacionadas aos serviços pessoais, onde esse tipo de aprendizado seria muito mais relevante que educação formal prévia.

A opção foi por desmembrar a capacidade associada à educação em três capacidades: educação formal, aprendizado contínuo e aprendizado no trabalho, como forma de cobrir diferentes nuances do trabalho do conhecimento.

Quadro 5. Parâmetros do tipo-ideal trabalho do conhecimento

Capacidade	Tipo-ideal
Educação formal	O trabalho requer do trabalhador educação formal como pré-requisito para seu exercício.
Aprendizado contínuo	A atividade exige do trabalhador contínuo aperfeiçoamento das habilidades e competências.
Aprendizado no trabalho	O trabalhador deve aprender no próprio exercício da atividade
Capacidade de acionar diferentes habilidades	O trabalhador deve ter dinamicidade para se adaptar rapidamente a diferentes atividades, variando as habilidades exercidas.
Capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos	O trabalhador deve ser capaz de abstração, lidando com ideias e conceitos abstratos mais do que com materiais.
Capacidade de adaptar-se a diferentes papéis e responsabilidades	O trabalhador deve se adaptar numa estrutura de papéis e responsabilidades que não é rígida, sendo capaz de alternar-se no exercício de diferentes atividades.
Capacidade de agir na rede de relacionamentos da organização	O trabalhador deve ser capaz de interagir com intensidade e frequência com os diversos elementos que compõem a rede de relacionamentos na equipe, na organização e além dela.
Criar conhecimentos no exercício das atividades	O trabalhador deve ser capaz de inovar, criando conhecimentos no exercício de suas atividades.
Adquirir conhecimentos para exercer suas atividades	O trabalhador deve ser capaz de se envolver na busca de conhecimento, tanto dentro quanto fora da organização.
Registrar e formalizar o conhecimento criado ou adquirido	Os conhecimentos adquiridos devem ser registrados e explicitados para se tornar acessível aos demais membros da organização.
Compartilhar conhecimento na equipe e além dela	O trabalhador deve se envolver na mediação de conhecimentos na equipe em que atua e além dela.
Incorporar novos conhecimentos a produtos ou serviços	Deve ser parte das atividades do trabalhador incluir conteúdos de conhecimento em produtos e serviços.

Fonte: elaboração própria

A capacidade de acionar diferentes habilidades no exercício do seu trabalho, que poderia ser traduzida no termo dinamicidade, corresponde à caracterização que Pyöryä (2005) faz do tipo de habilidade que seria típica do trabalho do conhecimento.

A capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos, que se poderia chamar capacidade de abstração, está presente tanto no que Pyöryä (2005) trata como meio de trabalho que, no caso típico do trabalho do conhecimento, envolveria símbolos e

interações com pessoas, quanto na natureza do trabalho, que envolveria conhecimento abstrato e símbolos.

A capacidade de adaptar-se a diferentes papéis e responsabilidades corresponde, no tipo-ideal de Pyöryä (2005), ao baixo nível de padronização presente na natureza do trabalho do conhecimento típico e, também, nas características de autogestão e a alternância de papéis associadas às organizações do trabalho do conhecimento.

Ainda que Pyöryä (2005) aponte que a relação com outras pessoas é um dos meios de trabalho do conhecimento, a perspectiva da organização como uma rede de práticas sobre a qual se distribui o conhecimento, conforme discutido na Seção 2.5, evidencia a importância da capacidade de navegar nessa rede quando se trabalha com conhecimento.

As demais capacidades relacionadas no Quadro 5 correspondem ao ciclo do conhecimento numa organização na forma descrita por Macedo *et al.* (2017) no Quadro 3, também descritas na forma de capacidades. É provável que todo trabalhador, em algum momento, participará desse ciclo e deverá exercer alguma dessas capacidades.

2.2 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) representa um recorte nos processos de gestão de uma organização mais diretamente ligados ao sujeito desta pesquisa, o trabalhador do conhecimento. Seu objetivo central é garantir que a organização obtenha vantagem competitiva a partir dos ativos de conhecimento que existem na rede que a constitui.

Assim como não há uma definição categórica do que é conhecimento ou de quem exatamente seja o trabalhador do conhecimento, como visto na Seção 2.1, não há uma definição ou abordagem consensual para a GC (Duarte, 2022).

A ideia de gestão do conhecimento como uma disciplina com essa designação ganhou popularidade ao final da década de 1980 (Dalkir, 2017), principalmente na América do Norte. A preocupação em registrar e transmitir conhecimentos, entretanto, vem de muito antes, sempre existiu de alguma forma desde sociedades antigas, mas ganhou nova dimensão com a evolução tecnológica que trouxe a possibilidade de

acesso e compartilhamento de grandes volumes de informação e levou o conhecimento a ser considerado um elemento central nas organizações.

Prusak (2001) afirma que, com a informação abundante e de acesso relativamente fácil, o diferencial competitivo já não está ali e sim no conhecimento, que não pode ser codificado ou facilmente distribuído, mas que é capaz de extrair o valor potencial da informação disponível por meio de sua seleção, interpretação, compartilhamento e uso.

A literatura de GC cresceu principalmente em organizações públicas e privadas e em empresas de consultoria, baseando-se em experiências pessoais e casos exemplares, tentando responder não se o conhecimento e o trabalho do conhecimento podem ou devem ser gerenciados, mas como se pode fazê-lo, numa abordagem essencialmente empírica com pouca teorização (Dalkir, 2017; Valentim; Alvares, 2023).

A aproximação com a Academia e, por consequência, com a Ciência da Informação, aponta Dalkir (2017), ocorre nos anos 2000, com o surgimento dos primeiros programas de pós-graduação em universidades trazendo a fundamentação teórica de que a GC carecia desde sua origem, como apontava Wiig (1997).

2.2.1 Visões da Gestão do Conhecimento

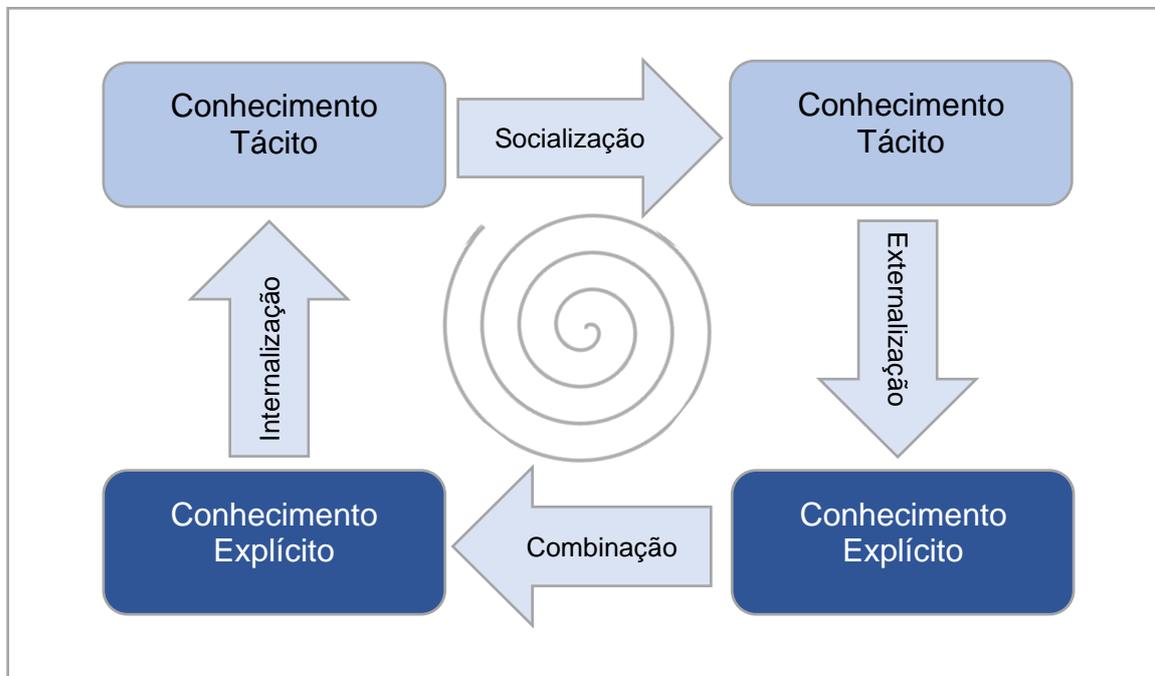
No seu início, o foco de Gestão do Conhecimento se voltou às aplicações de tecnologia para armazenamento e organização do conhecimento com vistas à sua disponibilização. Buscava-se revelar o conhecimento dos indivíduos e registrá-lo para que pudesse ser apropriado pela organização e compartilhado. A abordagem era majoritariamente *top-down*, com foco no conhecimento explícito e na eficiência, com uso de ferramentas como Intranets e bases de conhecimento (Dalkir, 2017).

Nessa fase, foi grande a influência do trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995) que propuseram a ideia de um ciclo de conversão do conhecimento, de tácito, aquele que existe na mente do indivíduo, a explícito, o que está expresso em algum código, e vice-versa.

Esse ciclo, ilustrado na Figura 2, é constituído de quatro etapas: (i) externalização do conhecimento tácito para explícito; (ii) combinação de conhecimentos explícitos; (iii) internalização de conhecimento explícito em

conhecimento tácito; e (iv) socialização, quando indivíduos compartilham conhecimento tácito sem explicitá-lo.

Figura 2. Ciclo de conversão do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

Nonaka e Takeuchi (1995) reconhecem que o conhecimento é criado apenas por indivíduos, sendo a criação de conhecimento numa organização um processo que amplifica o que foi criado pelo indivíduo, daí a ideia de uma espiral associada ao ciclo do conhecimento.

A ideia de conhecimento tácito e explícito, conforme colocada por Nonaka e Takeuchi (1995), inspira-se no trabalho de Polanyi (2009), embora com uma interpretação própria do conceito, questionada por outros autores, como Alee (2003), Wallace (2007) e Grant (2007), que a consideram uma simplificação. Apesar dessa crítica, entretanto, reconhecem sua utilidade para a discussão do compartilhamento de conhecimento nas organizações e a divulgação da ideia de conhecimento tácito.

Polanyi (2009) conceitua o conhecimento tácito como aquele que o sujeito possui e sabe aplicar, mas não é capaz de traduzir em símbolos, ou seja, de tornar explícito. O conhecimento tácito pode ser possuído por si mesmo, mas todo conhecimento explícito depende de um conhecimento tácito para ser entendido e aplicado. O conhecimento ou é tácito ou está ancorado num conhecimento tácito. Não

é possível um conhecimento puramente explícito, sempre haverá um componente tácito.

Embora a ideia de Nonaka e Takeuchi (1995) não fosse exatamente esta, sua proposta levou ao entendimento de que o conhecimento tácito poderia ser integralmente extraído, tornado independente do indivíduo e apropriado pela organização numa base de conhecimentos a serem utilizados como um ativo nos seus processos produtivos.

No início do Século XXI, muito da gestão do conhecimento estava voltada a explicitar ideias e conhecimentos dos trabalhadores na organização e se apropriar deles para transformar o trabalho, numa abordagem que, afirmam Thompson, Warhurst e Callaghan (2001), ecoava o taylorismo clássico.

A ideia era a de que o conhecimento codificado e abstraído dos trabalhadores possibilitaria padronização e otimização dos processos produtivos nas organizações e, assim, seu melhor gerenciamento. Ao se deparar com uma tarefa, o trabalhador poderia consultar uma base de conhecimentos e obter ali a melhor forma de executá-la, já testada, avaliada e aprovada pela organização.

Apenas um grupo restrito de trabalhadores educados e treinados seriam capazes de pensar o trabalho e determinar as melhores formas de executá-lo por todos os demais.

O conhecimento prático das atividades por aqueles trabalhadores foi ignorado. Quando trabalhadores são ignorados em suas tentativas de contribuir com ideias sobre como fazer o trabalho, tendem a se alienar dele e a fazer o mínimo que é exigido. Por outro lado, tolerância com práticas informais de trabalho facilita o consentimento e a cooperação (Thompson; Warhurst; Callaghan, 2001).

Existe uma forma de conhecimento, de aspecto mais tácito e social, que está incorporada nos trabalhadores e que não pode ser explicitada, mas é muito relevante. Esse conjunto bastante amplo de conhecimentos, embora fosse reconhecido, era considerada de menor importância pela gestão do conhecimento no seu início.

Em muitas áreas, como no que Thompson, Warhurst e Callaghan (2001) designam como serviços interativos, onde o contato pessoal é fundamental, são justamente conhecimentos desse tipo os mais relevantes.

Blackler (2002) explorou as diferentes formas de conhecimento que poderiam existir no contexto de uma organização e identificou cinco imagens principais que poderiam representá-las. Essas imagens estão descritas no Quadro 6.

Quadro 6. Imagens do conhecimento na organização

Imagem do conhecimento²	Descrição
Conhecimento cerebral (<i>embrained</i>)	Relaciona-se a capacidades conceituais e habilidades cognitivas, referindo-se, principalmente, ao conhecimento abstrato.
Conhecimento corporal (<i>embodied</i>)	Orientado à ação, depende da presença física do indivíduo e de interações face-a-face. É adquirido pela experiência e basicamente tácito.
Conhecimento cultural (<i>encultured</i>)	Corresponde a entendimentos compartilhados ligados ao processo de socialização. Depende da linguagem e está sujeito a negociação.
Conhecimento processual (<i>embedded</i>)	Reside em procedimentos formais ou rotinas emergentes, descrição de papéis e atribuições de autoridades e responsabilidades.
Conhecimento codificado (<i>encoded</i>)	Expresso por meio de símbolos e sinais, incluindo formas físicas, como livros, ou meios eletrônicos digitais.

Fonte: adaptado de Blackler (2002), tradução própria

Blackler (2002) destaca, entretanto, que as manifestações de conhecimento relacionadas no Quadro 6 não podem ser consideradas como separadas umas das outras. O conhecimento, reforça, é complexo e multifacetado, ao mesmo tempo situado e abstrato, tácito e explícito, individual e coletivo, físico e mental.

As organizações, de acordo com suas características próprias, podem valorizar mais uma ou outra forma de conhecimento, mas Blackler (2002) percebe uma tendência de migração gradativa de organizações para a ênfase nos conhecimentos que residem na mente dos indivíduos e na cultura coletiva.

Essa mudança decorre, em larga medida, do advento de novas tecnologias de informação e comunicação, ou seja, conhecimento codificado, que afetam bastante as outras formas de conhecimento, alterando as interações, modificando a necessidade de presença física e exigindo dos trabalhadores, em todas as atividades, habilidades cada vez maiores de interpretação de símbolos. Cada vez mais o

² Embora os termos tenham sido traduzidos do original em inglês do texto de Blackler (2002), optou-se por apresentar entre parêntesis os originais usados pelo autor e que são utilizados em outros textos seus e citados desta forma na literatura em inglês.

conhecimento terá que estar na cultura, uma vez que os indivíduos sempre dependerão uns dos outros na organização.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (2004) destacam a importância da comunicação e do compartilhamento de conhecimentos para o bom desempenho das organizações, afirmando que grande parte do trabalho ali é feito com as pessoas trocando informações na sua rede de relações.

Para que uma organização seja, de fato, capaz de adquirir conhecimentos, afirmam Merlo e Hawandeh (2022), a circulação de informação e o compartilhamento de conhecimento são absolutamente essenciais. Mas em muitas situações, reter alguma informação ou ocultar um conhecimento pode se transformar em instrumento de ganho ou manutenção de poder ou segurança.

Trabalhadores em diferentes situações terão diferentes motivações para compartilhar seu conhecimento, mas conforme interajam no seu trabalho, construirão uma forma comum de ver o mundo, uma cultura do grupo, um quadro de orientação de suas práticas informacionais.

Esse quadro de orientação, ou seja, a forma como a equipe vê a si mesma e a seus interlocutores afetará diretamente quais serão suas práticas informacionais e qual será sua disposição em compartilhar conhecimento.

2.2.2 Tendências atuais na Gestão do Conhecimento

A tendência recente nos estudos da informação e do conhecimento, aponta Araújo (2017c), é considerar que a informação não existe apenas em indivíduos isolados, mas em sujeitos que agem de maneira reciprocamente referenciada com o grupo de que fazem parte, formando uma cultura desse grupo, uma forma própria de lidar com a informação e o conhecimento.

O termo cultura informacional, prossegue o autor, é usado basicamente com o mesmo significado de cultura organizacional: um conjunto de princípios, valores, crenças e ritos relacionados com a construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no espaço das organizações.

Dalkir (2017), no mesmo sentido, destaca a percepção das dimensões cultural e humana do conhecimento que substituiu a ênfase em explicitar e registrar pela busca da criação do conhecimento e inovação a partir dos indivíduos em grupos.

Ainda que, mesmo nos dias de hoje, como aponta Duarte (2022), ainda seja comum uma perspectiva funcionalista que considera o conhecimento como um recurso a ser extraído dos trabalhadores e apropriado pela organização por meio do uso de tecnologias, cresce o entendimento de que o conhecimento é um fenômeno da mente inteligente, que é construído nas interações sociais e reside nas pessoas e nas suas redes de relacionamentos.

Gerir o conhecimento não significa controlar o conhecimento pessoal, nem mesmo seria possível fazê-lo. Gerir o conhecimento é planejar o contexto em que o conhecimento será criado, compartilhado e utilizado. Duarte (2022) considera os fatores humanos como chave para que se possa promover uma cultura favorável ao aprendizado e saudável do ponto de vista social, segundo essa autora:

[...] o papel da cultura organizacional, centrada nos aspectos humanos, está associado diretamente à Gestão do Conhecimento, na qual a cultura servirá de base para as práticas organizacionais, que culminem nas interações e nos compartilhamentos que podem determinar os processos de construção de conhecimento, que devem acontecer por meio de traços definidores de uma cultura apropriada (Duarte, 2022, p. 336).

Valentim e Alvares (2023), na mesma linha, ressaltam que os estudos evoluíram para um foco maior no contexto e na cultura, considerando a cultura organizacional como referência da necessidade, busca, compartilhamento e uso da informação. Isso mostra a tendência de olhar mais atento à complexidade dos fenômenos e o inter-relacionamento de suas diferentes dimensões (Araújo, 2017c).

Essa ideia é confirmada pela pesquisa de Duarte e Feitoza (2022) que identificou os temas de pesquisa atualmente mais relevantes no campo da Ciência da Informação, conforme relacionado do Quadro 7, onde se destacam as questões relacionadas a fatores humanos, sociais e culturais.

A cultura organizacional, aponta Duarte (2022), mostra aspectos formais, como as políticas, os métodos, os procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada, mas oculta alguns aspectos informais, como as percepções, os sentimentos, as atitudes, os valores e as normas grupais.

Quadro 7. Tendências na Gestão da Informação e do Conhecimento

Tema	
1	Cultura organizacional e inovação
2	Práticas de Gestão do Conhecimento
3	Aspectos humanos e sociais em Gestão do Conhecimento
4	Processos de conhecimento
5	Inteligência competitiva e estratégia
6	Relacionamentos em redes
7	Compartilhamento da informação e do conhecimento
8	Aprendizagem organizacional
9	Uso de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação

Fonte: adaptado de Duarte e Feitoza (2022)

Os valores ocultos da cultura, prossegue a autora, são mais difíceis de serem identificados e compreendidos e, principalmente, mais difíceis de serem modificados. É por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização. Os recém-chegados são ensinados a se comportar de acordo com as normas já existentes. Por outro lado, esses recém-chegados transmitem seus hábitos e valores aos integrantes do grupo que existia antes.

2.2.3 A norma ISO 30401 – Sistema de Gestão do Conhecimento

A evolução da Gestão do Conhecimento levou a esforços também na padronização de conceitos e em sua inclusão nas melhores práticas de gestão, traduzidos na publicação de uma norma específica, a ISO 30401 (ISO, 2018), que descreve os requisitos de um Sistema de Gestão do Conhecimento.

A norma consolida a ideia de que o conhecimento em si não pode ser gerenciado, uma vez que existe apenas na mente das pessoas. Propõe, então, um Sistema de Gestão do Conhecimento, constituído de uma série de elementos que, por meio de uma abordagem sistemática, planejada e estruturada, viabilizam a criação de valor para a organização pelo uso efetivo do conhecimento.

O Sistema de Gestão do Conhecimento deve atuar sobre o conjunto de habilitadores relacionados no Quadro 8, integrando-os e articulando-os para que seja efetivo. Esse conjunto de habilitadores formam o contexto da organização em que se dará a criação, uso e compartilhamento do conhecimento.

Quadro 8. Sistema de Gestão do Conhecimento

Habilitador	Descrição
Capital Humano	Papéis e responsabilidades, incluindo os <i>stakeholders</i> do sistema.
Processos	Atividades de conhecimento aplicadas aos processos de trabalho contemplando, dentre outras, descoberta e detecção de conhecimentos, lições aprendidas e disseminação.
Tecnologia e Infraestrutura	Canais digitais, espaços de trabalho físicos e virtuais e outras ferramentas.
Governança	Estratégia, expectativas e meios de assegurar que o sistema de gestão do conhecimento funciona de acordo com os objetivos
Cultura	Atitudes e normas relativas ao compartilhamento e aprendizado.

Fonte: adaptado de (ISO, 2018)

A norma ISO 30401 (ISO, 2018) considera que não há apenas uma abordagem de Gestão do Conhecimento nem tenta estabelecer qual seria a melhor delas. Cada organização deve definir a sua, conforme seu contexto e objetivos, mas a norma aponta claramente para a ênfase no ambiente que favoreça uma cultura de conhecimento.

2.2.4 Modelo de maturidade em gestão do conhecimento

Modelos de maturidade propõem um caminho de evolução gradual para um conjunto de elementos de uma organização como é o caso do sistema de gestão do conhecimento descrito pela norma ISO 30401 (ISO, 2018).

Tendo como orientação tal sistema de gestão do conhecimento, e a partir de pesquisa exploratória na literatura sobre o tema, Itaborahy, Alvares e Machado (2021) propuseram um modelo de maturidade em gestão do conhecimento que busca oferecer diretrizes que permitam a uma organização compreender sua capacidade de gestão do conhecimento e elaborar um plano de evolução.

O modelo proposto parte da premissa de que o conhecimento é um fenômeno social, que está presente em cada indivíduo, mas também nas conexões entre eles e deles com o ambiente e, portanto, deve ser trabalhado de forma multidimensional.

Para isso o modelo propõe o conjunto de habilitadores descritos no Quadro 9 e a estratégia de evolução em níveis de maturidade descritos no Quadro 10.

Quadro 9. Habilitadores da gestão do conhecimento

Habilitador	Descrição
Pessoas	Trata do recrutamento e seleção de trabalhadores, sua capacitação para o trabalho e as formas de comunicação que serão utilizadas.
Cultura	Considera a forma como as pessoas se relacionam interna e externamente, indica os valores da organização, os significados compartilhados, o sentido de pertencimento e os laços estabelecidos.
Governança	Representa a relação da organização com os atores que têm interesse e influência no seu desempenho. Inclui processos de decisão e formas de atribuição de autoridade e responsabilidades.
Processos	Refere-se aos processos de gestão do conhecimento e às atividades que os compõem, ao seu planejamento, definição, execução, mensuração e monitoramento.
Arquitetura organizacional	Trata as formas de estabelecimento das equipes e unidades, suas composições, vinculações e modos como se relacionam interna e externamente.
Infraestrutura e tecnologia	Contempla os recursos físicos e tecnológicos que suportam os processos de trabalho, a busca, criação e compartilhamento de informações e conhecimento.

Fonte: adaptado de Itaborahy, Alvares e Machado (2021)

Quadro 10. Níveis de maturidade de gestão do conhecimento

Nível de maturidade	Descrição
0 – Indivíduo	Não existe gestão do conhecimento. Cada indivíduo age por sua própria iniciativa.
1 – Grupo	Os processos de conhecimento acontecem no âmbito de uma equipe, mas sem integração com instâncias da organização ou além dela.
2 – Organização	O processo de conhecimento se dá no nível da organização, integrando as equipes e estimulando o compartilhamento.
3 – Inovação	O processo de conhecimento, já estabelecido e integrado, passa a enfatizar sua criação e a inovação, com o conhecimento sendo considerado um ativo estratégico.
4 – Rede	O conhecimento é compartilhado na rede da organização, além de suas fronteiras que se tornam mais fluídas
5 – Plenitude	A gestão do conhecimento está incorporada à cultura da organização e é parte de seu cotidiano e visão de mundo.

Fonte: adaptado de Itaborahy, Alvares e Machado (2021)

Cada habilitador no modelo seguirá um caminho de evolução indicado pelos níveis de maturidade a partir de uma avaliação de seu estado corrente e dos objetivos e estratégias da organização, permitindo um planejamento adequado à realidade de cada caso.

2.3 A virada praxiológica nas Ciências Humanas e Sociais

Na origem do que Capurro (2003) definiu como o paradigma social na Ciência da Informação, está um movimento mais amplo, ocorrido nas ciências sociais e humanas de forma geral, no sentido de valorização da prática cotidiana como fundamento da vida social.

Peters (2020c) descreve esse movimento como “virada praxiológica” e o define como uma série de movimentos nas ciências humanas e sociais que passam a observar os fenômenos sociais e a conduta humana numa perspectiva da prática, das ações dos indivíduos no mundo, ou seja, uma ontologia que identifica as práticas como elemento fundamental do mundo social e deriva daí uma série de diretrizes metodológicas e analíticas.

Na base das abordagens praxiológicas está a busca por uma solução para a dicotomia entre uma visão baseada na individualidade e outra na totalidade. Esse problema fundacional da Sociologia, explica Peters (2015), contrapõe agência e estrutura, ou seja, discute se a sociedade é moldada pela agência do indivíduo ou se, ao contrário, as estruturas da sociedade é que moldam o indivíduo.

Qualquer estudo sobre a vida social terá que considerar quais são os motores subjetivos da ação ao mesmo tempo que a padronização e organização das atividades humanas. Agência e estrutura são, portanto, parte desses estudos, quer se adote uma perspectiva subjetivista ou objetivista.

Essa dicotomia agência-estrutura, prossegue Peters (2015), está presente quando se considera que todo indivíduo nasce em uma sociedade já constituída por uma série de estruturas estabelecidas com base em crenças, valores e símbolos compartilhados.

As estruturas da sociedade condicionam o indivíduo, mas este, por sua vez, é também condicionado pelo que experienciou ao longo de sua trajetória de vida. As ações individuais e as características da coletividade em que acontecem se influenciam e determinam reciprocamente.

A ideia básica da praxiologia é a de que o indivíduo é moldado pelo meio social, mas também o molda por meio de suas práticas, numa relação reflexiva.

O cerne da praxiologia é uma ontologia radicalmente processual do mundo societário. De acordo com essa ontologia, o universo social não pode ser tomado simplesmente como um dado que se impõe aos agentes a partir do exterior, mas tem de ser pensado como resultado contínuo e contingente das práticas daqueles agentes (Peters, 2020c, p. 170)

Desta forma, a noção de práticas permite evitar tanto a redução individualista quanto a reificação coletivista, propondo o caráter socialmente moldado da agência individual, sem negar o caráter ativamente moldado das coletividades humanas.

A visão praxiológica, define Reckwitz (2002), está dentre as perspectivas culturalistas, aquelas que analisam a relação entre conduta individual e ordem social a partir das estruturas de significados por meio das quais os agentes dão sentido ao mundo em que vivem e orientam sua conduta.

A base dessa ideia está na visão do mundo social como o resultado contínuo das práticas dos agentes e não apenas como algo que lhes é imposto externamente. A ação humana não é só produto de forças coletivas, mas sim o exercício de complexas competências práticas, não necessariamente conscientes, apreendidas na socialização e influenciadas pelas vivências individuais e coletivas.

Reckwitz (2002) também alerta para o risco de se trivializar a teoria da prática, tomando a abordagem praxiológica como um elemento relativamente simples da vida cotidiana e tratando apenas de agentes e seus comportamentos. Uma visão praxiológica vai muito além disso, contempla uma considerável mudança na forma como se consideram os corpos, a mente, os objetos, o conhecimento, os discursos, as estruturas, os processos e os agentes.

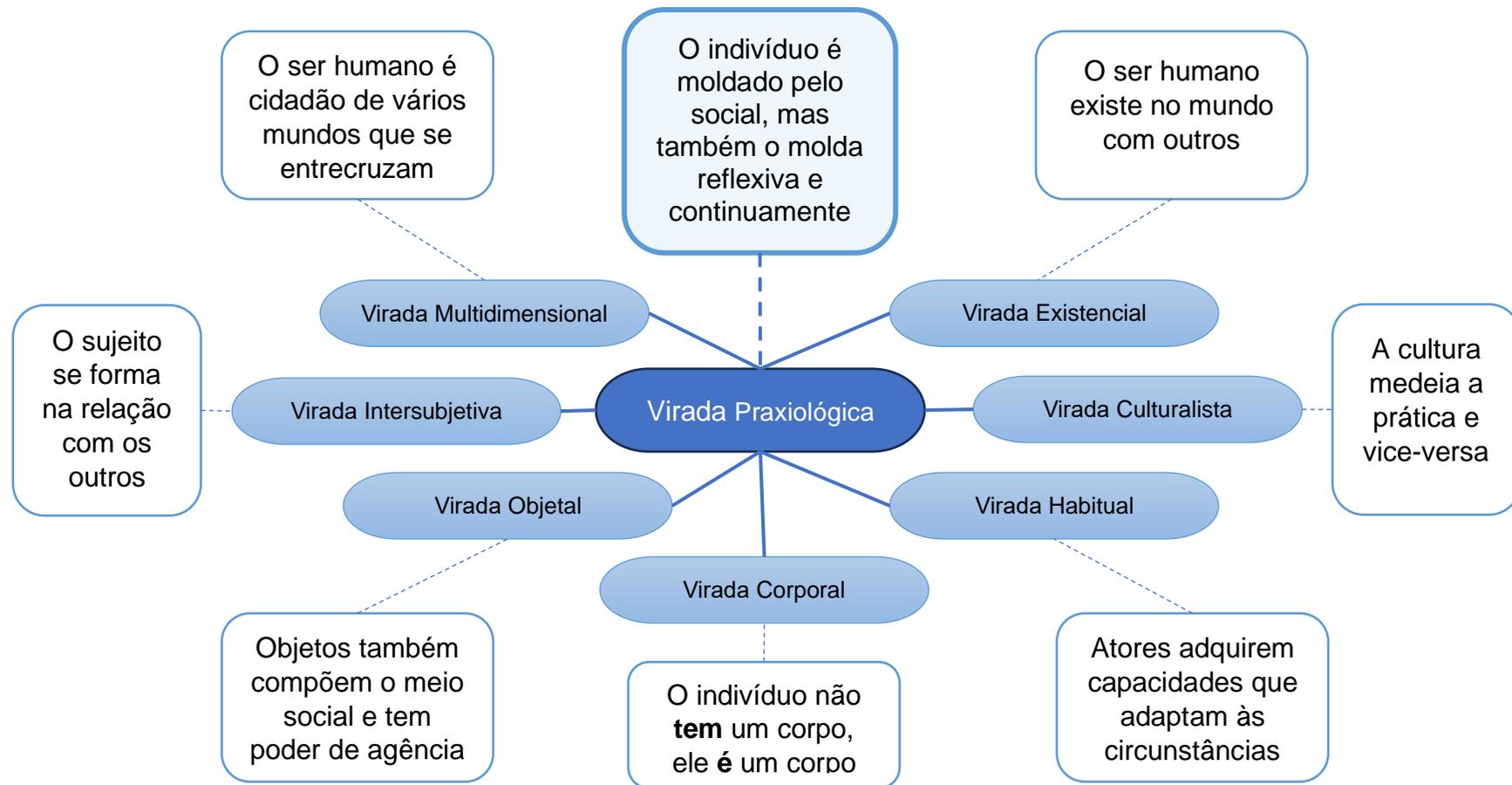
Peters (2020c) descreve essa ampla mudança paradigmática como um conjunto de várias mudanças nas formas de ver o mundo social, ou viradas internas, que, tomadas em conjunto, constroem a virada da prática. São elas:

- Virada existencial: A subjetividade humana passa a ser pensada em sua conexão com o mundo. O indivíduo existe no mundo. Nesse sentido, a ideia de mundo corresponde tanto ao ambiente material quanto à estrutura de símbolos e significados que medeiam a relação entre indivíduos.
- Virada culturalista: A ordem social está apoiada numa ordem simbólico-cognitiva compartilhada, por meio da qual os indivíduos atribuem significado a suas experiências.

- Virada habitual: O indivíduo participa do mundo social, onde aplica seus conhecimentos motivado por interesses pragmáticos por meio de disposições habituais, que são capacidades relativamente flexíveis de adaptação a circunstâncias, que vão além da repetição de experiências passadas.
- Virada corporal: O agente não habita um corpo, ele é um corpo. Esse corpo carrega seus motivos e meios de agir. Várias das disposições práticas adquiridas por meio de socialização têm caráter corpóreo.
- Virada objetiva: Práticas cotidianas envolvem humanos e objetos, físicos ou não, todos com poder de agência para influenciar as práticas. Os artefatos técnicos ampliam as capacidades humanas de intervenção sobre o mundo, mas também passam a moldar os modos humanos de existência. Essa concepção afasta tanto uma visão instrumental, em que as tecnologias são apenas ferramentas, quanto o determinismo tecnológico, que toma a evolução técnica como uma força autônoma que conduz o mundo.
- Virada intersubjetiva: O sujeito se forma na relação com outros sujeitos e age por meio de instrumentos que adquire nessa relação. Os sujeitos são compreendidos a partir da intersubjetividade que fornece o contexto em que se dá a individualidade.
- Virada multidimensional: Os aspectos da conduta humana, sejam eles físicos ou mentais, estão entrelaçados e não existem isoladamente. O ser humano existe simultaneamente em vários mundos que se entrecruzam.

O que Peters (2020c) descreve como a virada praxiológica é um movimento bastante amplo, que envolveu muito autores e teorias que adotam perspectivas próprias de olhar os fenômenos sociais, destacando, cada uma delas, um aspecto específico. Essas várias viradas, entretanto, se complementam formando a virada praxiológica que marcou as ciências humanas e sociais na segunda metade do Século XX, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3. A virada praxiológica e as viradas internas



Fonte: elaborado a partir de Peters (2020)

Reickwitz (2002), ao delinear sua teoria das práticas sociais, relacionou uma série de linhas de pensamento e autores que lhe deram forma. Segundo ele, as raízes filosóficas da praxiologia estariam na fenomenologia existencial de Heidegger e na pragmática da linguagem de Wittgenstein. Dentre seus principais autores estariam Garfinkel, Goffman, Bourdieu, Schatzki e Latour.

Reickwitz (2002) aponta outros autores além desses e, ainda assim, não pretende que sua relação seja exaustiva. Nas subseções seguintes, serão apresentadas as linhas gerais das ideias daqueles autores que têm maior relação com o objeto da presente pesquisa, deixando claro que suas obras, das mais importantes nas ciências sociais dos Séculos XX e XXI, vão muito além do que é tratado aqui.

2.3.1 Garfinkel e a Etnometodologia

A etnometodologia é uma corrente da sociologia estadunidense surgida na década de 1960 que Coulon (1995) descreve como uma ruptura radical com a sociologia tradicional, trazendo uma nova postura intelectual e uma nova perspectiva de pesquisa, que parte da ideia de que o real já está descrito pelas pessoas por meio da linguagem social. A partir dessa ideia, estuda o senso comum, as práticas cotidianas localizadas nas interações, assumindo que todo grupo social é capaz de compreender a si mesmo e que a análise de suas práticas cotidianas permite a um pesquisador interpretá-lo.

A etnometodologia inspira-se na fenomenologia social de Alfred Schütz que concebia o mundo social como a vida cotidiana, designada como o mundo da vida (*life world*, no original em inglês). Esse é um mundo intersubjetivo, construído por rotinas, em que a maioria dos atos são realizados sem ponderação ou teorização (Coulon, 1995; Peters, 2020a; Watson; Gastaldo, 2015).

O termo fenomenologia designa literalmente o estudo dos fenômenos, mas fenômenos, nesse caso, explica Peters (2020b), são aquilo que pode ser percebido por uma consciência cujos objetos são ativamente constituídos, ainda que os atos mentais pelos quais se constitui a consciência sejam, em larga medida, inconscientes. Na fenomenologia social o mundo da vida corresponde a tudo no mundo que é experienciado por uma consciência.

A fenomenologia social, prossegue o autor, pode ser considerada uma microsociologia interpretativa que busca explicitar o implícito, revelando as orientações de conduta e competências práticas dos atores no exercício de suas atividades cotidianas. Apontam para o que o sujeito sabe, mas não sabe que sabe. O conhecimento tácito que orienta o que fazemos, pensamos e sentimos, como define Polanyi (2009).

A etnometodologia acrescenta uma perspectiva praxiológica à fenomenologia social, enfatizando a ação como prática, como desempenho de um agente em interação com outros agentes e, também, com objetos e práticas do mundo à sua volta.

Embora outros autores tenham trabalhado e ainda trabalhem a etnometodologia, seu fundador e principal formulador é Harold Garfinkel, cujas ideias principais, construídas desde a década de 1940, foram consolidadas em Garfinkel (2018)³ por meio da apresentação de uma série de estudos de casos.

O termo etnometodologia, como definido por Garfinkel (2018, p. 101), se refere à “investigação das propriedades racionais de expressões indexicais e outras ações práticas como realizações contínuas e contingentes de práticas engenhosas da vida cotidiana.” O tópico central dos estudos de etnometodologia, afirma, é a possibilidade de relatar as ações práticas enquanto realização contínua dos agentes.

Para a etnometodologia, toda referência ao mundo real, mesmo que a eventos físicos ou biológicos, é uma referência a atividades socialmente organizadas da vida cotidiana. A realidade objetiva dos fatos sociais é uma realização contínua de atividades concertadas entre os membros do grupo social a partir de formas conhecidas por eles e tomadas como dadas. O estudo dessas atividades, ou do método usado para realizá-las, os etnométodos, é o fenômeno fundamental de estudo da sociologia (Garfinkel, 2018).

A etnometodologia não descreve um método de pesquisa, mas um tópico para análise. Esse tópico são os etnométodos, os saberes práticos que são usados pelas pessoas para fazer sentido do seu mundo. O prefixo “etno”, que exprime a ideia geral de povo ou nação, designa aqui os membros de um contexto social particular.

³ O livro Estudos de Etnometodologia foi publicado originalmente em inglês em 1967 com o título *Studies in Ethnomethodology*. A edição usada é a tradução para o português de 2018.

Etnometodologia não é o método de estudo de um povo, mas o estudo dos métodos de um povo, de um grupo social. Cada contexto tem seus próprios etnométodos constitutivos e estes é que são o *corpus* de pesquisa da etnometodologia (Watson; Gastaldo, 2015).

Ainda que os etnométodos sejam muitas vezes tácitos e não formalizados pelos atores, como devem ser coordenados entre eles, são observáveis em seus detalhes práticos. Nesse sentido, o enfoque da etnometodologia é essencialmente empírico, distinguindo-se das linhas de pensamento de base positivista por considerar sempre o aspecto social e cooperativo e não fatos naturais (Rawls, 2018).

Coulon (1995) destaca um conjunto de conceitos-chave fundamentais forjados pela etnometodologia, frequentemente por empréstimos de outros campos, por vezes modificando seu sentido original. Esses conceitos ajudam a compreender a abordagem etnometodológica:

- Prática e realização: A etnometodologia tem como objeto de estudo empírico a vida cotidiana, as atividades práticas, as circunstâncias práticas e o raciocínio sociológico prático. Seu foco são os métodos que os indivíduos utilizam nas suas atividades cotidianas para dar-lhes sentido e para realizá-las.

A etnometodologia recusa a ideia da existência de um mundo significativo exterior e independente das interações sociais. Os fatos sociais são realizações dos membros que criam as realidades sociais cujas regras são continuamente atualizadas e, nessa atualização, as tornam observáveis.

É pela observação dos processos aplicados nessas ações que se pode evidenciar os procedimentos pelos quais os atores interpretam a realidade social e inventam continuamente a vida, criando um mundo racional, que faz sentido para eles e no qual podem viver.

- Indicialidade: Indicialidade é um termo original da linguística que indica que cada palavra pode ter um significado distinto conforme a situação em que é usada, ou seja, quando são indexadas a uma situação de intercâmbio linguístico.

Para a etnometodologia, a vida social se constitui na linguagem, as pessoas vivem, interagem e realizam suas atividades cotidianas por meio de conversas. A linguagem é profundamente indicial, tem significado distinto para cada membro conforme a circunstância em que aparece.

Da mesma forma, todos os gestos simbólicos são carregados de indicialidade e tem seu significado definido pela situação de uso. A sentido é produzido no uso e esse sentido não pode ser generalizado, é sempre situacional, sempre local.

- Reflexibilidade: Designa a equivalência entre descrever e produzir uma interação. Para a etnometodologia, as práticas reflexivas simultaneamente descrevem e constituem o social. Ao falar, o ator constrói a realidade do que está fazendo, assim as descrições se tornam parte do que descrevem.
- Relatibilidade (*Accountability*)⁴: Na etnometodologia, tem o sentido de indicar aquilo que é relatável, inteligível, descritível e, portanto, analisável. O termo se aplica ao mundo social e as características de relatibilidade se mostram nas práticas dos atores.

Uma organização social se auto-organiza como realidade objetiva e ordenada, dotada de racionalidade e coerência, traduzida por arranjos materiais, divisão de papéis e definição de procedimentos. Num segundo nível, a organização constrói relatos e descrições (*accounts*) em que se coloca como realidade objetiva.

Os membros têm esses relatos como uma representação da organização como realidade objetiva. A análise desses relatos revelará os etnométodos, ou seja, mostra como os atores reconstituem permanentemente a ordem social a fim de se compreenderem e serem capazes de agir.

- Membro: Na etnometodologia, o termo membro não se refere apenas ao pertencimento a um grupo social, mas ao domínio dos etnométodos daquele grupo, ao domínio de sua linguagem natural.

⁴ Coulon (1995) usa o termo original em inglês *accountability* no sentido de ser descritível a partir do termo *account* que tem o significado de “relato escrito ou falado de um evento” dentre as acepções usuais em inglês.

Um membro não é apenas uma pessoa que está formalmente no grupo, é uma pessoa dotada dos etnométodos do grupo, que é capaz de adaptar-se para dar sentido ao mundo que a cerca. É alguém que, tendo incorporado os etnométodos de um grupo, exhibe naturalmente essas competências e, assim, se faz parte dele.

Para Garfinkel, como explica Rawls (2018), o funcionamento complexo da sociedade moderna exige a substituição de consensos "tribais" por construções colaborativas fundadas na confiança e valendo-se de regras constitutivas, que são os etnométodos. Todos os objetos sociais com sentido são realizações sociais, o que requer coordenação de expectativa e de ação.

Garfinkel (2018) adota a premissa de que fatos sociais só existem quando e se criados em cooperação. Na ordem social, só existe o que é produzido cooperativamente. Os indivíduos têm motivações essencialmente diferentes e dificilmente chegarão a um consenso. O que podem alcançar é uma construção colaborativa de métodos para lidar com a realidade. Essa ordem social constituída colaborativamente seria a base para se analisar a sociedade moderna, muito mais diversificada, onde o consenso não é possível.

As frases ditas no cotidiano vão muito além de construções gramaticais, são principalmente interacionais. Os fatos sociais são objetos de conversação na vida cotidiana, são falados, isto é, se realizam por meio de conversações. Motivações, valores e metas do ator não são visíveis, o observador não tem acesso ao ponto de vista do ator em si, apenas ao que os atores fazem, às suas interações, numa sequência orquestrada de iniciações e reações. Aí é que estará a explicação de como esses atores produzem coerência (Rawls, 2018).

Na interação entre os participantes de uma conversa, as sequências de turnos entre os agentes projetam obrigações e relevância aos turnos posteriores, ao mesmo tempo que estes mudam os significados dos anteriores. Essa concepção inclui as ideias de retorno circular, sequencialidade, turnos e relevância da posição no turno para a realização do significado. Na linha da visão da sequencialidade, um movimento muda a pertinência tanto dos movimentos passados quanto dos futuros (Rawls, 2018).

A etnometodologia enfatiza uma distinção entre expressões objetivas, ou seja, independente de contexto, e indiciais, que variam com o contexto.

As propriedades exibidas por relatos (por serem elas características das ocasiões socialmente organizadas de seus usos) estão disponíveis em estudos de lógica como propriedades de expressões e sentenças indiciais. Husserl falava de expressões cujo sentido não pode ser decidido por quem ouve sem que, necessariamente, este saiba ou presuma algo sobre a biografia e os propósitos do usuário da expressão, sobre a circunstância da elocução, sobre a trajetória prévia da conversa ou a relação específica de interação real ou potencial que existe entre quem se expressa e quem ouve (Garfinkel, 2018, p. 95).

Expressões indiciais podem se referir a coisas diferentes em ocasiões diferentes. Seu significado é relativo ao falante. Uma expressão indicial tem seu sentido dado pelo contexto, por quem fala, pelo que o falante e o ouvinte compartilham de conhecimento.

Tais expressões, aponta Garfinkel (2018), são problemáticas no discurso formal da ciência, especialmente no caso de ciências exatas e naturais. Nestas, a substituição de expressões indiciais por outras objetivas é necessária. Esse ponto distingue as ciências humanas e sociais nas quais essa substituição é bem mais difícil. A substituição de uma expressão objetiva por uma indicial, ao contrário, é sempre mais fácil.

Ao realizar uma atividade prática, prossegue o autor, o membro não a analisa, executa-a como um procedimento normal, conhecido apenas no fazer, como uma questão não relatável. As práticas, entretanto, são concertações sociais, que fazem sentido naquele contexto em que se realizam. O pesquisador, para analisar essas atividades, precisa tomá-las como algo estranho, separando-se de todo contexto familiar que possa ser presumido pelos membros.

Não existe uma orientação padrão para aplicação da etnometodologia que tem características de um termo "guarda-chuva" que abrange um conjunto de abordagens que se sobrepõem, entendem Watson e Gastaldo (2015). Pode-se falar em "etnometodologias" como uma família de abordagens que se expressam de formas distintas, mas se reúnem em função dos temas condutores comuns, numa abordagem radicalmente praxiológica das práticas cotidianas, dos padrões de produção de sentido situados e sua incorporação linguística.

As etnometodologias, prosseguem os autores, se modificam a cada novo tópico estudado ou quando se passa de um país a outro, ligando-se às culturas intelectuais

locais. Não poderia haver um único modelo de interpretação, dada a infinita variedade de contextos no mundo.

Coulon (1995), no mesmo sentido, explica que a etnometodologia não desenvolveu um método próprio. Nas suas pesquisas utiliza-se largamente das técnicas de pesquisa qualitativa, como a etnografia ou a observação, buscando a técnica mais adequada a cada caso. Como uma doutrina fundamentalmente construtivista, é a análise dos etnométodos que revelará o mundo social e, para estudá-los, os etnometodólogos lançam mão de vários procedimentos que, entretanto, não formam em si um método no sentido de técnicas de pesquisa em campo.

O trabalho de Garfinkel (2018) é radicalmente empírico, com os fundamentos teóricos sendo apresentados por meio de relatos de caso, ou estudos, como os chama. Seu entendimento é de que não seria apropriado construir um método para a etnometodologia, devendo as técnicas de pesquisa se reinventar a cada caso seguindo algumas políticas essenciais, a saber:

- Investigações sociais, científicas ou não, devem considerar que o que se vai avaliar é sempre resultado de ações práticas dos membros. Qualquer investigação corresponde a práticas teóricas socialmente organizadas e essa organização dá o contexto em que as práticas fazem sentido.
- Os membros de um arranjo social estão continuamente engajados em evidenciar o caráter racional de suas atividades. Não é suficiente apontar que essa evidenciação seja resultado da aplicação direta de uma regra. A forma de evidenciação, em si, é a realização contingente de organizações práticas disponíveis de várias maneiras para os membros, não como categorias invariantes.
- Não se deve considerar que as propriedades racionais das atividades práticas, como eficiência, eficácia, efetividade, inteligibilidade etc., sejam descritas pela aplicação de uma regra externa à situação real. Todas essas propriedades devem ser tratadas como realização contingente de práticas comuns socialmente organizadas.
- Toda situação social deve ser vista como auto-organizadora com a finalidade de ser relatável. Os arranjos sociais são compostos por métodos

para realizar essa relatabilidade das formas sociais de forma concertada. Da mesma maneira, a situação consiste desses métodos dos membros que as tornam evidenciáveis como conexões racionais.

- Toda investigação consiste em práticas engenhosas organizadas socialmente em construções culturais tornadas evidentes.

A etnometodologia é uma abordagem radicalmente praxiológica da vida social na qual a questão clássica de como é possível a ordem social é respondida por meio de uma abordagem que nega reificações ou estruturalismos. A ordem social consiste nas práticas das pessoas comuns, o que se entende por estruturas sociais seria simplesmente o resultado dessas práticas e poderia ser mais bem descrito em função das práticas que o produziram.

As ações dos membros são entendidas pela etnometodologia como sendo fundamentadas culturalmente e não cognitivamente, isto é, expressam o saber cultural coletivo e não a psicologia e o conhecimento individuais.

Nessa perspectiva, a cultura é mais que uma ordem moral composta de valores e normas. É, principalmente, um *corpus* de conhecimento leigo, com alguns espaços de conhecimento especialista que também têm suas raízes no conhecimento leigo.

A natureza desse *corpus* é principalmente procedimental e não apenas proposicional ou substantiva. Os métodos dos membros são métodos em ação no contexto de práticas socialmente organizadas pelo próprio grupo (Watson; Gastaldo, 2015).

2.3.2 Goffman e os enquadramentos da realidade

O trabalho de Goffman introduziu a partir da década e 1950 uma abordagem bastante distinta do que havia até então no estudo dos fenômenos sociais. Sua perspectiva de análise trata das microinterações cotidianas, pequenos gestos quase inconscientes e considerados insignificantes, mas que poderiam revelar as normas implícitas de um grupo social (Martino, 2021).

Goffman (2014)⁵ introduz sua perspectiva das microinterações descrevendo a vida cotidiana com a metáfora do teatro. O palco seria o espaço da ação principal da

⁵ A obra "A representação do eu na vida cotidiana", foi publicada originalmente em 1956. Foi o primeiro livro de Goffman e o que causou a maior repercussão.

vida, onde acontecem as interações com os outros membros da sociedade. Para se apresentar nesse palco, cada indivíduo escolhe a face mais adequada, aquela que ele aprendeu ser a que se espera dele naquela situação.

A face, como define Goffman (2014), não é uma máscara. Escolher uma face não é falsear uma identidade. Não existe uma face verdadeira. Cada pessoa é todas as faces que exibe, é uma soma desses fragmentos. Não há, para ele, diferença entre essência e aparência, cada um é o que parece ser e não deixa de ser quem é por isso.

Quando está diante de outros, o indivíduo sabe que está sendo observado e avaliado, da mesma forma como observa e avalia aos demais, ainda que essa não seja uma ação consciente. A presença do outro e o potencial da interação faz aflorar as regras sociais aprendidas desde o nascimento.

É na relação com os outros, nas suas interações, que a imagem de cada pessoa é definida. Mesmo que essa pessoa escolha, propositadamente, um comportamento em desacordo com as expectativas que sabe que os outros têm, ela o faz com a finalidade de criar uma determinada impressão, ela projeta a imagem que quer que tenham dela. Nos termos usados por Goffman (2014), a pessoa faz o gerenciamento das impressões que provoca.

As faces que uma pessoa apresenta variam de acordo com o palco em que está, com as interações que ocorrem aí e com o papel que representa. Goffman (2014) aponta uma dramaturgia no cotidiano em que, para cada situação, o indivíduo ativa uma parte de sua identidade, uma face visível para os outros. A identidade é construída de fragmentos, das imagens que a pessoa tem de si e das que acredita que os outros têm dela.

Se, por algum motivo, a imagem escolhida pela pessoa, sua face, para uma determinada situação se rompe, ocorre uma “perda da face” e a pessoa se encontra em situação de grande desconforto. Seu impulso imediato será, então, buscar uma explicação, uma justificativa ou defesa para preservar a face ou, ao menos, para amenizar sua perda.

Peters (2020b) inclui a dramaturgia sociológica de Goffman (2014) dentre o que chama microssociologias interpretativas, grupo do qual também fazem parte a fenomenologia de Alfred Schütz e a etnometodologia de Garfinkel, descritas na Seção

2.3.1. As microsociologias interpretativas buscam explicitar o implícito, revelando as orientações de conduta e competências práticas dos atores no exercício de suas atividades cotidianas.

Na visão de Goffman (2014), as interações sociais revelam as maneiras como um grupo social pensa, age e vê a si mesmo. A sociedade se revela nas aparências e nos detalhes das pequenas interações cotidianas. As relações sociais se estabelecem por meio de uma série de rituais que por vezes são simples, por vezes complexos. São esses rituais que transmitem os valores do grupo e indicam que comportamentos são adequados em cada caso.

A metáfora do palco, ou, mais exatamente, de uma cena de cinema, está presente também no conceito de enquadramento (*frame* no original em inglês) proposto por Goffman (1986)⁶ em que são usados termos como foco, *close-up* ou plano, típicos do audiovisual, como é o próprio termo *frame*.

O enquadramento é o que define para o indivíduo o que está acontecendo, o que ele deve esperar de uma situação. Para entender a situação que presencia, o indivíduo precisa classificá-la, colocá-la dentro de um enquadramento, um conjunto de referências que remete a experiências anteriores que viveu ou sobre as quais aprendeu. O enquadramento define o ponto de vista pelo qual se observa uma situação, indica a face que deverá ser apresentada ali e que ações são pertinentes e adequadas.

Na maioria das situações muitas coisas estão em curso ao mesmo tempo, começando e terminando sem qualquer sincronia. Logo a percepção do que está acontecendo é enviesada ao buscar uma visão unitária e simplificada.

O grupo social constrói na interação entre seus membros uma série de enquadramentos e os apresenta de volta a esses membros, que os interpretam segundo seus estoques de conhecimento e os aplicam nas suas microinterações cotidianas.

Diferentes indivíduos têm interpretações distintas de enquadramentos para uma mesma situação, mas, para que seja possível dar sentido a essa situação, os

⁶ A obra *Frame Analysis*, traduzida em português como *Os quadros da experiência social*, foi publicada originalmente em 1974 e foi, segundo Martino (2021), um dos poucos livros de Goffman planejados como tal e aquele ao qual ele dedicou o maior rigor teórico.

enquadramentos devem ser compartilhados com os outros participantes ao menos em suas linhas mais importantes, de forma que se possa abstrair as diferenças. Só assim poderá haver uma interação que faça sentido.

É o compartilhamento desses enquadramentos pelos membros do grupo social que permite a compreensão mútua e a definição da forma de conduzir uma determinada interação sem a necessidade de uma negociação explícita.

Se os interlocutores têm enquadramentos muito distintos da situação, a comunicação entre eles será truncada e difícil. A superação dessa divergência deverá passar pela negociação de um enquadramento comum, o que nem sempre é possível.

A ideia de enquadramento, como a propõe Goffman (1986), inverte a perspectiva de senso comum de que primeiro se percebe algo para, em seguida, interpretar o que se percebeu. Para ele, primeiro vem a interpretação e é a partir daí que se define o que está sendo visto. Busca-se encaixar a realidade no enquadramento projetado e não definir um enquadramento a partir da realidade observada.

A dissonância da realidade com o enquadramento projetado gera desconforto e insegurança. O indivíduo não sabe como agir nesse caso e, instintivamente, busca uma forma de enquadramento que explique a situação e traga segurança. Como primeiro interpreta e depois vê, o indivíduo tende a considerar algo como verdadeiro apenas porque se encaixa no enquadramento esperado ou, ao contrário, considerar algo como falso porque não está de acordo com aquele enquadramento.

Os enquadramentos, no conceito definido por Goffman (1986), são construções atóricas e, na maioria das vezes, inconscientes. A dificuldade de superar o enquadramento projetado para uma situação representa uma barreira para a comunicação entre as pessoas e afeta significativamente a troca de informações.

A escolha do enquadramento determina, de certa forma, a situação e essa definição pode levar à sua confirmação. Os enquadramentos projetados na realidade podem não corresponder à essa realidade, mas, uma vez que o enquadramento orienta as ações dos participantes, mesmo representações imprecisas ou falsas do mundo podem exercer efeitos sobre o real.

Na perspectiva de Goffman (1986), não importa tanto se um determinado enquadramento corresponde ao real, se for compartilhado entre os participantes orientará suas ações e produzirá efeitos como se real fosse.

2.3.3 Bourdieu e a teoria do *habitus* e do campo

Um dos autores mais influentes da virada praxiológica, especialmente nos seus desdobramentos na Ciência da Informação, é o sociólogo francês Pierre Bourdieu, para quem a missão da sociologia é descobrir as estruturas enterradas nos diversos mundos sociais e os mecanismos que asseguram sua reprodução e transformação (Peters, 2015).

A dificuldade de compreender a relação entre as esferas objetiva e subjetiva está na base do que, segundo Peters (2015), Bourdieu entende como a mais problemática oposição que, artificialmente, divide as ciências sociais. Essa oposição se manifestou, dentre várias formas, no confronto entre o existencialismo, que postulava a liberdade individual e o poder da subjetividade, e o estruturalismo, com uma visão determinista e objetivista a partir de determinações inconscientes impostas pela sociedade.

Bourdieu (2011) reconhece a importância da visão estruturalista, em seus vários desdobramentos, ao reconhecer a existência empírica de padrões e regularidades objetivas de conduta e relações que se reproduzem independentemente de intencionalidade ou consciência dos agentes. Apesar disso, critica o fato de que essa visão não é suficiente para explicar como o mundo social perdura e reproduz suas estruturas.

Sem a investigação dos motores de permanência e reprodução, a abordagem objetivista trata as estruturas sociais como entes dotados de moto próprio, independentes da vontade dos atores, reificando categorias abstratas como "sociedade", "classe" ou "modo de produção" que trariam em si leis autônomas de funcionamento e reprodução.

Há uma relação dialética entre os momentos objetivista e subjetivista que se constroem e transformam mutuamente e a solução seria uma abordagem praxiológica, que manteria os valores do objetivismo, mas o completaria com o reconhecimento do papel dos agentes, suas representações e significados, que dão origem a práticas que constroem e mantêm as entidades coletivas.

As práticas constituem precisamente o produto do encontro entre essas duas "séries causais independentes", isto é, entre as propensões práticas inerentes a um *habitus* e as coações estruturais de uma situação sócio-histórica na qual o indivíduo está envolto, a qual não se reduz nunca a um cenário microscópico de interações face-a-face, mas envolve os condicionamentos e determinações derivados da imersão do agente em um campo mais abrangente de relações sociais objetivas (Peters, 2015, p. 83).

As estruturas sociais não são padrões estáticos ou entidades autônomas, mas são constituídas historicamente por um processo sociogenético formado nas práticas dos agentes. A investigação da origem social das disposições práticas e esquemas interpretativos dos atores, torna possível avaliar o significado objetivo de suas condutas, efeitos não-intencionados e não conscientes de suas práticas na reprodução do mundo social.

O método de análise bourdieusiano, ainda segundo Peters (2015), se apropria de ferramentas dos modelos objetivista e subjetivista numa nova perspectiva, baseada na ideia de práticas sociais, que captura a dialética entre as biografias individuais e a reprodução ou transformação histórica de estruturas coletivas.

A resposta vem com o conceito de *habitus* como o "[...] princípio gerador de práticas objetivamente classificáveis e, ao mesmo tempo, sistema de classificação de tais práticas" (Bourdieu, 2011, p. 162).

O *habitus*, na concepção do autor, é formado por esquemas internalizados no sujeito via socialização e é o que orienta suas práticas. Esses esquemas são estruturas que existem e provocam ações, ainda que os indivíduos não tenham consciência disso. Por sua vez, as estruturas sociais não são estáticas nem autônomas, são construídas ao longo de um processo histórico a partir das práticas dos agentes.

O *habitus* constitui um sistema relativamente durável, mas incrementalmente modificável, de disposições práticas de conduta e de esquemas de percepção e classificação através dos quais os agentes engendram sua participação no mundo societário (Peters, 2015, p. 65).

O conceito de *habitus* em Bourdieu (2011) está conectado à ideia de campo enquanto o espaço objetivamente estruturado de relação entre agentes que ocupam posições que se distinguem a partir da distribuição de capitais. Capital aqui não tem

apenas o sentido tradicional de capital econômico, mas inclui todo tipo de recurso de poder de diferentes naturezas: social, cultural, político e, também, econômico.

O campo define quais serão os capitais mais relevantes no seu contexto. O conjunto dos capitais valorizados em um campo, com os respectivos pesos, forma o que seria o capital em essência, o capital simbólico, que consolida os elementos de poder mais relevantes naquele campo.

O *campo* é o espaço de atuação dos indivíduos, um espaço estruturado de relações objetivas de poder entre indivíduos que operam nas relações de força material e simbólica daquele espaço.

O indivíduo percebe as demandas desse espaço de atuação de forma objetivada na sua subjetividade, nas suas relações e na sua posição dentro do *campo*, como explica Peters (2015). Para o indivíduo, prossegue, as demandas do campo são objetivas, reais e naturais. As posições do indivíduo no campo influenciam suas ações, que tendem a reproduzir, mesmo que de forma inconsciente, as mesmas estruturas de posições do *campo* em que foram geradas.

A ação humana seria originada na relação entre um *campo* e um *habitus*. Na relação entre a subjetividade criativa, o *habitus*, e as estruturas objetivas das relações sociais, o campo. Desta forma, ação e estrutura representam duas faces da mesma realidade.

O sujeito adquire o *habitus* como uma certa forma de ser e agir, um *modus operandi*, na socialização em determinados campos cujas exigências tende a internalizar, produzindo condutas condizentes com elas e reproduzindo assim suas estruturas.

Sempre há uma certa precedência teórica da visão objetiva sobre a subjetiva na concepção de Bourdieu, aponta Peters (2015). Todo indivíduo é socializado num campo que, de alguma forma, já existia anteriormente. É a reconstrução do campo de relações em que o indivíduo se insere que dá acesso a sua experiência subjetiva e aos motores de suas ações.

As condições de produção e reprodução das estruturas sociais variam em função dos contextos sócio-históricos, mas, também, das posições relativas de poder de cada agente, que se traduzem em coações, reconhecidas ou não, inerentes a cada posição dentro do campo.

O *habitus* não tem apenas uma característica social, ele também tem aspectos individuais, uma vez que membros de um grupo têm, cada um, uma trajetória própria, com diferentes experiências ao longo da vida.

É essa diferença na trajetória de vida, com variadas combinações de experiências pessoais, que explicaria por que indivíduos de um mesmo grupo possuem diferenças nos seus *habitus*, ainda que compartilhem a vivência no grupo. Assim, cada *habitus* individual poderia ser visto como uma variação do *habitus* do grupo. Logo, nem todos terão inserção idêntica no campo.

A caracterização do *habitus* como sentido prático orientador das ações, vai de encontro às abordagens racionalistas como a teoria da escolha racional. Segundo essa teoria, originada na Economia, os indivíduos ponderariam racionalmente seus objetivos e opções para fazer suas escolhas maximizando os benefícios. Seria a soma dessas escolhas individuais que formaria as coletividades.

Bourdieu (2013) critica fortemente essa abordagem, alegando que nas situações práticas da vida, falta tempo para ponderar e faltam informações para avaliar. As ações do indivíduo, portanto, são mais bem explicadas como resultado de uma série de intuições desenvolvidas a partir de situações semelhantes e que são aplicadas de forma quase automática, orientadas pelo *habitus* interiorizado, sem que os agentes tenham necessariamente consciência disso.

Bourdieu, conforme conta Coulon (1995), designa seu esquema como estruturalismo construtivista ou construtivismo estruturalista. Estruturalista porque entende que no mundo social existem estruturas objetivas, independentes da consciência e da vontade dos agentes. Construtivista porque há uma gênese social do *habitus*, enquanto esquema de percepção, pensamento e ação, que também gera aquelas estruturas sociais na forma dos campos e grupos.

2.3.4 Schatzki e a ontologia contextual

A teoria da prática na visão de Schatzki tem por base a ideia de ontologias contextuais (*site ontologies*, no original em inglês) e oferece uma abordagem para examinar a relação entre as atividades humanas e o contexto social em que acontecem (Loscher; Splitter; Seidl, 2019).

A partir de uma crítica às visões individualistas, que entendem que todo fenômeno social pode ser reduzido aos indivíduos e suas relações, e societistas, para quem algo externo aos indivíduos está na origem desses fenômenos, Schatzki (2005) apresenta a alternativa de uma ontologia contextual que entende que a vida social é parte de um contexto ao qual está intrinsecamente ligada.

Para Schatzki (1997), a vida social é uma conexão de práticas. A maioria do que as pessoas fazem é feito como parte de alguma prática e, desta forma, fenômenos sociais, como instituições e poder, devem ser entendidos a partir das estruturas e relações entre práticas.

O contexto (*site* no original em inglês) é uma arena ou um amplo conjunto de fenômenos que incluem as ações que ali ocorrem como parte inerente. Esse contexto envolve a ação e tem poder de determinação sobre essa ação. As práticas são o contexto das atividades humanas. Ação ou atividade estão ligadas ao contexto, assim como o contexto está ligado a essas ações ou atividades.

Ontologias contextuais estabelecem um caminho entre individualismo e societismo. Ao mesmo tempo em que inserem as características individuais em ambientes sociais mais amplos, sem as quais tais ambientes não existiriam, negam, por outro lado, que os ambientes existiriam independentemente dos indivíduos. As propriedades dos indivíduos são ontologicamente contínuas com o contexto social no qual existem (Schatzki, 2005).

A teoria do *habitus* e do campo de Bourdieu (cf. Seção 2.3.3) seria, no entendimento de Schatzki (2005), um tipo de ontologia contextual em que o campo delimita as ações de um *habitus* que também é parte do campo. O *habitus* consistiria num conjunto de disposições de sentido prático que governaria as ações das pessoas, mas de forma limitada pelas condições objetivas envolvidas. Como toda vida social acontece em um ou mais campos, sempre estará sujeita às possibilidades de ações e aos significados definidos no campo.

A versão de Schatzki (1997, 2005) para uma ontologia contextual, inspirada pelas ideias de Wittgenstein de uma compreensão multidimensional do mundo, é a de que o contexto social é formado por uma malha que conecta práticas e arranjos materiais. Essa malha prática-arranjo é o lugar onde a vida humana acontece. Aí estão

considerados também atores não humanos, a quem se pode atribuir agência e condições de influenciar os demais elementos da malha.

Uma prática é uma rede de ações humanas realizadas no tempo e no espaço, incorporando fazeres e dizeres executados com o corpo, diretamente ou por meio de extensões. As práticas incorporam entendimentos, conhecimentos, identidades e significados, indicam formas de dar sentido ao mundo, de desejar algo, de saber como fazer algo, de responder a ações de outros e de provocar ações nos outros.

A partir de elementos básicos corpóreos constroem-se outras práticas, mais elaboradas e intelectuais. As práticas se estruturam a partir de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas, elementos que governam as ações dos indivíduos.

Entendimentos correspondem a saber fazer, saber como se pode ou se deve fazer algo, identificar e entender as ações dos outros, saber provocar ações e saber responder a elas. Regras são formulações explícitas derivadas de ações passadas que direcionam o que deve ou não ser feito e como deve ser feito.

Estrutura teleoafetiva é um conjunto hierarquicamente organizado de fins e meios para alcançá-los e de emoções (afetos) que são aceitáveis na realização da prática. Indica o que convém fazer e o que é aceitável fazer, assim como o que é recomendável e aceitável sentir no contexto da prática.

Para Schatzki (1997), o entendimento prático raramente é condição suficiente para determinar as ações das pessoas. As regras, enquanto formulações explícitas a partir de regularidades passadas, poderiam determinar ações, mas apenas poucas vezes o fazem por si só.

O autor atribui maior peso à teleoafetividade, que seria o principal determinante das ações. O que alguém faz é largamente determinado pela sua disposição em agir em função de algo e pela importância que percebe nesse objetivo. As finalidades e os aspectos emocionais têm um papel fundamental na determinação das ações.

Ao executar uma prática, os agentes expressam os mesmos entendimentos, observam as mesmas regras, ainda que não as cumpram, e buscam projetos e fins aceitáveis a que atribuam importância.

As práticas são complementadas por arranjos materiais, formando cenários onde pessoas, organismos, artefatos, coisas, leiautes, espaços etc. coexistem e

posicionam-se, ganhando uma identidade, no caso das pessoas, ou um significado, para os demais elementos. Os elementos que compõem o arranjo material possuem significado apenas relacionalmente, conforme as associações que estabelecem com os outros elementos, combinando-se em redes nas práticas.

O contexto social seria, então, na proposta de Schatzki (2005), uma malha de práticas e arranjos materiais na qual a coexistência humana acontece na forma de cadeias de ações interconectadas ou pelo compartilhamento de projetos alinhados à estrutura teleoafetiva da prática.

Práticas são um fenômeno não-individual. Embora sejam pessoas que executam as ações que as compõem, a organização da prática não é uma coleção de propriedades de pessoas individuais. Os indivíduos incorporam a organização das práticas, ainda que cada um o faça de forma própria, com variações. O elemento organizacional é diferente de suas incorporações.

São as práticas, defende o autor, que dão uma dimensão de compartilhamento à vida social e que a tornam possível. Para ser viável, um grupo social deve compartilhar um conjunto de práticas.

Quando as pessoas pensam em si mesmas como parte de um coletivo e têm disposição de colaborar, defende Schatzki (2005), passam a ter maior atenção e cuidado nas suas respostas às ações uns dos outros.

Forma-se assim uma “mente coletiva” e as ações convergirão e se complementarão, formando um padrão de respostas a eventos. Esse padrão não é controlado pelos indivíduos ou mesmo pelo grupo. Ele passa a fazer parte do contexto, da malha prática-arranjo.

2.3.5 Latour e a Teoria Ator-Rede

A Teoria Ator-Rede (TAR), apresentada por Latour (2012), parte de uma crítica à sociologia tradicional que tenderia sempre a explicar os fenômenos que estuda a partir de uma dimensão social que seria, de alguma forma, separada das demais esferas da vida e poderia prover uma explicação adicional a elas no que extrapolasse seus domínios.

Nessa visão tradicional existiria uma dimensão social dentro do qual acontecem atividades e fenômenos que não são sociais em si mesmos. Como os agentes estão

dentro desse contexto, não podem percebê-lo, podem apenas informar aos cientistas sociais que, com seu distanciamento científico e métodos quantitativos, poderiam compreender esse contexto.

Latour (2012) propõe uma aproximação do cientista com os atores que, afirma, sabem o que fazem. Nega o pressuposto da dimensão social, do contexto social ou de vínculos sociais como capazes de explicar os fenômenos da sociedade.

Entende o autor que a sociedade é apenas a ligação entre atores e outros elementos e que deve ser devolvido aos atores a capacidade de elaborar suas próprias teorias sobre a constituição do social.

À sociologia tradicional, Latour (2012) designa por sociologia do social e a considera inadequada para um ambiente em constante mudança, onde proliferam inovações e onde nenhum agregado social é estável. Nessas situações, faz-se necessária uma sociologia de associações, representada pela TAR.

A sociologia das associações busca os atores para tentar entender como formam suas associações e que existência coletiva criam a partir delas. Enquanto a sociologia tradicional explica os fenômenos genericamente a partir de vínculos sociais, a sociologia das associações busca ir mais adiante, exatamente para compreender a existência de vínculos sociais distintos e as forças que eles revelam.

A TAR entende “social” como associação entre elementos heterogêneos que, em si mesmos, não são sociais e que, por isso, precisam ser constantemente rearranjados. Grupos se formam, reformam e desmontam todo o tempo e é ao fazê-lo que deixam indicações sobre como se formam, se descrevem e se justificam.

Grupos não são formados por elementos fixos, que possam ser considerados a priori. Eles são agregados sociais formados a partir de inúmeras conexões e não devem ser objeto de uma definição ostensiva, ou seja, como objetos que podem ser apontados e descritos e que existem independentemente de serem observados. Sua definição deve ser performativa, ou seja, o que o define é sua manifestação e se ele deixar de ser representado, deixar de ser feito, deixará de existir.

Os vários elementos que formam os agregados sociais podem ser entendidos como intermediários ou como mediadores. Intermediários funcionam como uma

unidade, uma caixa-preta, e transportam o significado sem transformá-lo, assim, quando se sabe o que recebem, sabe-se também o que entregarão.

Mediadores, por outro lado, transformam o significado e os elementos que veiculam, de modo que o que recebem não define totalmente seu resultado. Para os mediadores as causas não pressupõem, apenas propiciam ocasiões e circunstâncias.

A expressão ator-rede na TAR indica que ele não é apenas um, mas uma rede de mediadores. O ator nos agregados sociais, segundo a TAR, não é identificado como a fonte de um ato, nunca fica exatamente claro quem origina a ação.

O ator nunca está sozinho ao atuar, a ação é assumida, repartida e deslocada, ou seja, não tem um lugar definido. Cada mediador causa a ação em outro mediador. Essa é a ideia de rede no ator-rede.

Os atores podem ter diversas naturezas, conformações e figurações. Qualquer coisa que modifique uma situação, levando a alguma ação, é um ator, seja ele humano ou não, material ou virtual. Quando um ator não tem uma figuração, ou seja, não tem forma, a TAR o designa actante.

Latour (2012) considera que, muitas vezes, objetos mediadores são também atores participantes na ação, assim como os humanos. Isso não significa, entretanto, que objetos determinem a ação em lugar dos humanos, Latour (2012) não atribui intencionalidade a objetos, mas defende que é importante considerar uma perspectiva menos antropocêntrica que também considere os objetos na análise da ação. O ator se constitui na ação, podendo ser um elemento humano, um não humano ou, mesmo, não estar tão claramente definido.

Silva (2018), a partir de Latour (2012), afirma que não existe ação humana que não seja afetada por objetos. Não é possível sair do mundo dos objetos porque não há humanos sem esse mundo.

O ambiente físico ou virtual, com seus objetos, deve ser tratado como parte integrante da existência humana e da vida social, não apenas como contextos e ferramentas. Ao aceitar que objetos têm agência, eles deixam de ser entendidos a partir de seu uso pelos humanos e passam a ser vistos como partícipes nas interações cotidianas.

Nhacuongue (2020) traz a referência da TAR para propor o objeto informação na Ciência da Informação como resultado da interação entre sujeitos e objetos, produzindo geração de conhecimento e sua aplicação a partir de interações numa rede de vínculos mutáveis.

Desta forma, continua aquele autor, a informação é, ao mesmo tempo coisa, processo e conhecimento. A informação-coisa exige conhecimento e um processo para sua interpretação. O objeto informação na Ciência da Informação, afirma, "pertence à categoria do social, não como coisa acabada e imutável, mas como conjunto de interações associativas de diferentes agentes mediadores humanos e não humanos." (Nhacuongue, 2020, p. 93).

O trabalho de Latour, afirma Harman (2022), desafia a ideia de separação entre o humano e o mundo, entre mente e corpo. Sua proposta radical do mundo como um conjunto de atores, humanos ou não, interagindo em rede colocou um grande desafio à premissa do pensamento ocidental moderno: a distinção entre o sujeito humano e o mundo. Dessas ideias surgem novas formas de entender amplos temas, como os grupos sociais, a ciência, a política e o meio ambiente.

2.4 A Sociologia praxiológica do conhecimento

O objetivo desta pesquisa inclui a interpretação das interações dos indivíduos no grupo, o que, por sua vez, pede a identificação de qual é a estrutura cognitiva que lhes dá origem, entendendo que essa estrutura é formada a partir da relação reflexiva entre o indivíduo e o grupo.

A Sociologia Praxiológica do Conhecimento (Bohnsack, 2020) dialoga com vários dos autores da virada da prática apresentados na Seção 2.3 e propõe uma abordagem teórico-metodológica para o estudo da vida social por meio das práticas que a constroem e cuja gênese busca elucidar. É essa abordagem que será descrita no restante desta seção.

2.4.1 A sociologia do conhecimento

A ideia de que o conhecimento é influenciado, ou mesmo determinado, pelo contexto social não é nova. Burke (2003) cita obras de Francis Bacon (Séc. XVII), Giambattista Vico e Montesquieu (ambos no Séc. XVIII) que tratavam, em diversos contextos, das formas como a sociedade molda o que é entendido por verdade.

O estudo sistemático do conhecimento como fenômeno na sua relação com o meio social, prossegue o autor, é bem mais recente, entretanto. Está associado à Sociologia do Conhecimento, um movimento do início do Século XX, cuja iniciativa mais relevante, que inclusive definiu-lhe a designação, tem na Alemanha da década de 1920 suas bases e no filósofo e sociólogo Karl Mannheim um autor central.

Mannheim (1952) aponta como problema fundamental de uma Sociologia do Conhecimento (*Wissensoziologie*, no original em alemão) a determinação existencial do conhecimento, que o autor descreve da seguinte forma:

[...] o processo de conhecimento na realidade não se desenvolve historicamente de acordo com leis imanentes, ele não provém apenas da "natureza das coisas" ou de "possibilidades puramente lógicas", nem é impulsionado por uma "dialética interior". Pelo contrário, o aparecimento e a cristalização do pensamento real são influenciados em muitos pontos por fatores extrateóricos da mais diversa espécie. Estes podem ser chamados, em oposição aos fatores puramente teóricos, de fatores existenciais (Mannheim, 1952, p. 248, grifos no original).

As forças que alicerçam o conhecimento não são de natureza individual, elas se originam em propósitos coletivos de um grupo que estão subjacentes ao pensamento individual, prossegue o autor.

Logo, grande parte do pensamento e do conhecimento não pode ser compreendida sem se levar em consideração suas relações com a existência social da vida humana. A visão de mundo determinada existencialmente de um grupo social vincula todas as crenças daquele grupo como partes dependentes.

A visão de mundo condiciona a forma como o grupo e os indivíduos que o compõe irão interpretar os objetos ou fenômenos que observam e construir seus conhecimentos. Desta forma, diferentes visões de mundo, levam à construção de diferentes conhecimentos que, por sua vez, orientam ações diferentes.

Weller (2005) descreve a forma como Mannheim (1986), em artigo publicado originalmente no início dos anos 1920, apresenta um caminho para a análise e interpretação da visão de mundo (em alemão, *Weltanschauung*) de um determinado grupo.

A visão de mundo é resultado de vivências ligadas a uma cultura e compõe a base comum das experiências dos vários indivíduos no grupo. Essas visões de mundo são construções ateóricas a partir das ações práticas do grupo no seu viver cotidiano.

Como se trata de um conhecimento ateórico, ou seja, não elaborado racionalmente, sua explicação teórica é muito difícil para os próprios membros do grupo. Cabe ao pesquisador, cientificamente instrumentalizado, acessar esse conhecimento implícito e explicá-lo teoricamente.

Weller (2005) destaca a distinção entre a interpretação imanente, que pergunta “o que é” uma realidade social, e a interpretação genética, que pergunta “como” ou “de que forma” essa realidade é constituída.

Enquanto um objeto natural pode ser percebido quase integralmente nas suas características pela observação direta, ou seja, perguntando-se “o que é”, prossegue a autora, um objeto cultural precisa ser analisado em mais profundidade, em mais dimensões.

Mannheim (1986) aponta em todo objeto cultural a presença de três níveis de sentido, seja esse objeto uma obra de arte, um ritual, um texto ou uma conversação cotidiana:

- O **nível objetivo** ou **imanente**, que é próprio do objeto, é dado naturalmente e pode ser percebido pela observação direta;
- O **nível expressivo**, ligado à intenção subjetiva do agente ao realizar o objeto;
- O **nível documentário**, que evidencia o caráter essencial do ato e documenta a visão de mundo do grupo social em que o produtor do objeto estava imerso.

Para compreender um objeto cultural, explica Mannheim (1986), é preciso analisar seus três níveis de significado. Nessa análise, o sentido objetivo e o expressivo são etapas no caminho para reconstruir o nível documentário, sendo a postura genética, a partir da pergunta "como" ou "de que forma", fundamental para a explicação do sentido documentário das visões de mundo, que só é alcançável por meio da interpretação. A esse caminho de identificação das visões de mundo, Mannheim (1986) chamou Método Documentário.

Weller (2005) aponta que a obra de Mannheim ficou relativamente esquecida após a sua morte precoce em 1947, tendo sido resgatada pela etnometodologia (Garfinkel, 2018), ao final da década de 1960.

A etnometodologia utilizou o método documentário para buscar nas aparências das ações cotidianas padrões que fossem observáveis e relatáveis, de modo que as aparências documentam o padrão que, por sua vez, dá significado às aparências (Coulon, 1995).

Para a etnometodologia, prossegue Coulon (1995), é por meio da identificação desses padrões, que as pessoas comuns dão sentido à linguagem e às ações cotidianas. Nesse entendimento, o método documentário com seus três níveis de significado já operaria intuitivamente na forma como as pessoas se compreendem.

Weller (2005) reconhece que a etnometodologia teve um papel importante ao trazer à atenção o trabalho de Mannheim e a Sociologia do Conhecimento, mas, aponta que o uso feito do método documentário se limita a uma forma de descrever os etnométodos de uma determinada coletividade, não tendo sido desenvolvidos instrumentos ou abordagens de análise que alcançassem os aspectos multidimensionais que podem influenciar a construção de normas e comportamentos sociais.

No final do Século XX e início do Século XXI, prossegue Weller (2005), houve nova retomada do pensamento de Mannheim, devido, principalmente ao conceito de pensamento conjuntivo⁷, que associa o conhecimento e o pensamento ao contexto local, e ao desenvolvimento de um método de análise da ação e das práticas que vai além do indivíduo e do nível imanente para alcançar a análise sociogenética, que busca compreender como a prática cotidiana observada está sendo produzida e realizada.

Esses elementos da obra de Mannheim estão na base de uma outra leitura do método documentário apresentada por Weller (2005), aquela feita por Bohnsack (2020)⁸ que, a partir dessa leitura, construiu uma abordagem de análise para a pesquisa social de natureza reconstrutiva, numa perspectiva que enfatiza o vínculo

⁷ O termo original em alemão é *konjunktiver*, que se traduz para o inglês como *conjunctive* e para português como conjuntivo, significando aquilo que une, junta, conecta. É nesse sentido que o termo é usado em “conhecimento conjuntivo”.

⁸ Bohnsack (2020) é a tradução para o Brasil, com revisão técnica e prefácio de Weller, da obra *Rekonstruktive Sozialforschung* que consolida o trabalho de desenvolvimento da leitura do método documentário construída pelo autor e seu grupo de pesquisa a partir do final dos anos de 1980, tanto como uma metodologia de pesquisa qualitativa quanto como um método para pesquisa empírica.

com a experiência cotidiana, de cuja observação o pesquisador busca extrair teorias explicativas.

Segundo Bohnsack (2011), a interpretação das ações nas ciências sociais segue dois caminhos básicos: por um lado, a construção de tipos de senso comum que se baseia numa interpretação subjetiva que busca atribuir motivações aos atores, identificando suas intenções, e, por outro lado, a construção praxiológica, que busca pela estrutura da *praxis* dos atores, por seu *modus operandi*, *habitus* ou, como descreve o autor, seu quadro de orientação.

O sistema de categorias desenvolvido por Bohnsack (2020) a partir do método documentário de Mannheim e suas reflexões metodológicas formam uma abordagem de orientação praxiológica para estudos da realidade social. A essa abordagem o autor designou Sociologia Praxiológica do Conhecimento e apontou como seu objetivo identificar as condições em que o *habitus*, ou o quadro de orientação, é formado.

Bohnsack (2017) percebe na abordagem de Mannheim a visão da sociologia como um método, no sentido de oferecer pontos de vista para tratar de fenômenos externos a seu domínio imediato, mas o fazendo sempre com a orientação de buscar o entendimento de “como” ou “de que forma” o fenômeno estudado foi constituído e não “o quê” o fenômeno é em si.

Mannheim seria um pesquisador reconstrutivo, no sentido de que as construções científicas sociais que propõe são de segunda ordem, ou seja, reconstruções das construções observadas.

2.4.2 O espaço de experiências conjuntivas

Dentre as ideias mais importantes trazidas de Mannheim para a Sociologia Praxiológica do Conhecimento (Bohnsack, 2020, 2017) estão os conceitos de conhecimento conjuntivo e conhecimento comunicativo, que se distinguem em termos dos modos de socialização e de sua estrutura lógica, como ilustrado no Quadro 11.

O conhecimento comunicativo está associado a um modo de socialização institucionalizado e guiado por papéis e relações definidas. Segue uma lógica proposicional racionalista, um pensamento de caráter utilitário e um conhecimento explicitado em normas. As teorias de senso comum sobre o grupo se referem a uma classe de grupos, não a um grupo específico.

O conhecimento conjuntivo, por sua vez, decorre de uma forma mais profunda de socialização. É o conhecimento que guia as ações práticas e habituais numa lógica performativa. Está ligado ao *modus operandi* do grupo e ao *habitus* que é transmitido aos seus membros nas experiências conjuntivas.

Quadro 11. Conhecimento comunicativo e conjuntivo

Conhecimento conjuntivo	Conhecimento Comunicativo
Lógica performativa	Lógica proposicional
<i>Modus operandi</i> das práticas incorporadas	Expectativas e papéis normativos institucionalizados
Práxis da ação / <i>Habitus</i>	Identificação social / Normas de identidade
Experiências conjuntivas	Racionalista e utilitário
Conhecimento ateórico tácito	Conhecimento teórico explícito
Socialização primária	Socialização secundária

Fonte: elaborado a partir de Bohnsack (2017)

O conhecimento conjuntivo é aquele que resulta da convivência em um grupo específico, da sua prática diária. É o conhecimento implícito que os membros do grupo compartilham por terem biografias comuns e uma memória coletiva.

Esse espaço de experiências conjuntivas inclui não apenas o conhecimento conjuntivo em si, mas sua relação de tensão com o conhecimento comunicativo como, por exemplo, no que se refere aos papéis institucionalizados que se atribui a cada membro do grupo.

O meio social do grupo corresponde a um espaço de experiências que opera tanto no nível do conhecimento conjuntivo da interação, que constitui uma socialização primária, efetivamente conjuntiva, mais elementar e estável, quanto do conhecimento comunicativo, numa socialização secundária, com estrutura racionalista e de sentido utilitário. Esse espaço de experiências conjuntivas está ilustrado na Figura 4.

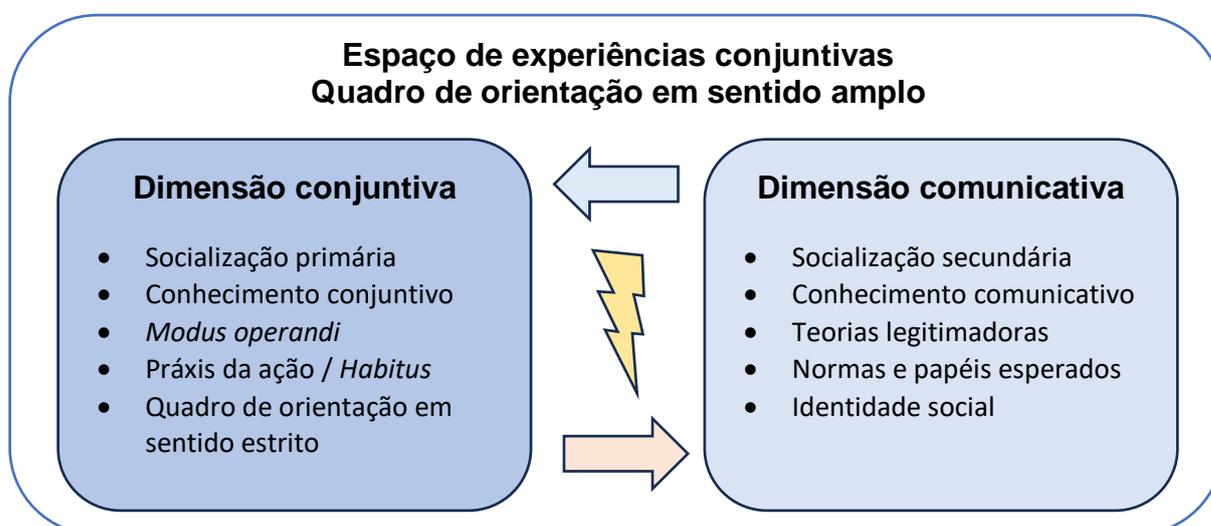
Nele, tanto o conhecimento conjuntivo quanto o comunicativo orientarão as ações do grupo, formando um quadro de orientação em sentido amplo.

A dimensão conjuntiva recebe informações da dimensão comunicativa, as quais interpreta e atribui significado, apropriando-se delas no que representa um quadro de orientação em sentido estrito, que é aquele que, em última instância, constitui a visão de mundo do grupo e orienta suas práticas. Essas ações práticas, a

partir da dimensão conjuntiva, também influenciam a dimensão comunicativa, podendo alterar a estrutura normativa.

Para se interpretar o espaço de experiências conjuntivas de um grupo, é necessário analisar as distinções entre o conhecimento comunicativo e o conjuntivo partilhados naquele grupo. Essa análise permitirá também compreender as diferenças entre normas e *habitus*, entre qual é o caminho esperado para o indivíduo, pela sociedade ou por ele próprio, e sua efetiva realização, com eventuais discrepâncias e tensões.

Figura 4. Espaço de experiências conjuntivas



Fonte: elaborado a partir de Bohnsack (2017) e Weller (2021).

O indivíduo vive em vários grupos, que estão em diferentes espaços de experiências conjuntivas, e em cada um deles experimenta dimensões normativas e práticas próprias. Como afirma Bohnsack (2020) a partir de Mannheim (1986), o indivíduo é cidadão de vários mundos que se entrecruzam e deve ser compreendido nessa multidimensionalidade.

O indivíduo e o grupo representam, em cada quadro de orientação, os diferentes espaços de experiência de que participam, os quais se manifestam não de forma aditiva, mas superpostos e combinados. O quadro de orientação tem, portanto, uma característica multidimensional, constitui-se sempre na superposição e na combinação de diferentes visões de mundo, de diferentes espaços conjuntivos de experiência e de diferentes *habitus* coletivos trazidos pelos membros.

Bohnsack (2017) aproxima os termos quadro de orientação e *habitus* como sinônimos e aponta correspondências entre o conceito de *habitus* em Bourdieu (cf.

Seção 2.3.3) e o entendimento da ação prática no método documentário, ressaltando uma distinção: enquanto Bourdieu procura na sua análise a gênese do *habitus* e da classe pela distinção, o método documentário procura compreender a gênese do *habitus* e a constituição das classes primariamente por meio do conhecimento conjuntivo.

A Sociologia Praxiológica do Conhecimento trabalha não apenas a reconstrução do conhecimento teórico, comunicativo, mas busca o conhecimento ateórico, conjuntivo, que guia as ações práticas. O *habitus* ou quadro de orientação é a referência de sentido que orienta as ações práticas dos atores, seu *modus operandi*.

Esse conhecimento tácito (Polanyi, 2009) está presente em toda forma de destreza física, que pode ser executada, mas não explicada, mas também em imagens mentais e no âmbito das competências cognitivas e linguísticas, e se manifesta principalmente em discursos narrativos e descritivos, mais que em elaborações teóricas e opiniões.

2.4.3 Compreensão e interpretação

Pessoas que compartilham um mesmo quadro de orientação, um mesmo conjunto de experiências ateóricas, estão conectadas de forma que se compreendem imediatamente, sem necessidade de reflexão ou teorização. A compreensão vem das sucessivas referências a um mesmo conhecimento tácito (Weller, 2011).

Nessa abordagem, a distinção entre compreensão e interpretação é importante. O conhecimento pode ser compreendido de forma ateórica por pessoas que compartilham um mesmo espaço de experiências conjuntivas, mas a interpretação exige a busca por um entendimento mais profundo da gênese do sentido.

Diferente da compreensão, a *interpretação*, ou seja, a explicação teórica do *modus operandi* que orienta a ação prática, e através do qual o padrão de orientação é constituído e reproduzido, requer uma linha ou instância específica de análise – uma postura sociogenética – que pergunta pelo *como*. (Weller, 2005, p. 270, grifos no original)

Não são apenas os grupos definidos e que convivem diretamente, como famílias, amigos ou colegas de trabalho, que se constituem com base em experiências conjuntivas e podem se compreender dessa forma. Bohnsack (2020) identifica a mesma constituição por compartilhamento de experiências em gerações que

vivenciam os mesmos eventos históricos, especialmente crises ou mudanças extremas.

O autor dá o exemplo da geração do pós-guerra na Alemanha que, independentemente de ter havido convívio direto, compartilha um espaço conjuntivo de experiências que marca seu *habitus*.

Essa mesma forma de compartilhamento de experiências, afirma, pode ser identificada em classes sociais, gênero, profissões, estágios de desenvolvimento na vida etc., sendo cada um desses contextos caracterizados como um espaço de experiências conjuntivas em si, com suas dimensões normativas e práticas.

2.4.4 A reconstrução documentária

A reconstrução do significado documentário é o ponto central na análise na Sociologia Praxiológica do Conhecimento, de modo que, em lugar de reconstruir o decurso de uma ação, que seria o nível objetivo, busca-se reconstruir o sentido dessa ação no contexto social em que se insere. Desta forma, o *modus operandi* da prática assume uma posição central na análise (Weller, 2005).

A busca do sentido documentário implica numa observação de segunda ordem, com uma postura sociogenética, para acessar o conhecimento tácito dos atores a partir da observação de suas práticas.

Nesse ponto há uma distinção significativa entre a proposta de Bohnsack (2020) e a de Mannheim (1986). Bohnsack (2020) parte da observação do nível de significado objetivo para a interpretação do significado documentário, sem tratar diretamente o nível expressivo, aquele que está na mente do agente, embora reconheça sua existência e importância.

Para interpretar o nível expressivo, entretanto, seria preciso saber qual era a intenção do agente ao realizar a prática, mas isso não pode ser observado diretamente. Por isso há problemas metodológicos na tentativa de mapear as motivações subjetivas e, portanto, não é possível reconstruí-las empiricamente.

Tentativas de alcançar o sentido expressivo, ou seja, a intenção do agente ao executar o ato, partiriam da perspectiva do observador, de sua visão de mundo, logo podem resultar em manifestações de preconceito. Assim, a eventual reconstrução do

significado subjetivo informaria mais sobre o sistema de relevância do intérprete do que sobre objeto observado (Bohnsack, 2017).

O que pode ser observado, então, é o nível objetivo, a manifestação visível da intenção do agente, cuja estrutura fundamental é constituída por gestos e conversações, que tem sua origem no conhecimento ateórico e pré-reflexivo. É essa manifestação que pode ser interpretada para identificar o nível documentário.

O significado de um gesto ou de uma declaração, aponta Bohnsack (2017), é determinado pelo contexto de outros gestos ou declarações que ocorrem sequencialmente, antes e depois, na interação entre os agentes. A relação entre uma declaração ou gesto e a reação observada fundamenta seu significado implícito, ou a regra implícita que a constitui. Desta forma, o grupo constrói significados coletivamente, na sua vivência prática.

Essa vivência coletiva prática, por meio da qual o grupo constrói significados, é a base da análise da Sociologia Praxiológica do Conhecimento, que observa suas representações pelos pesquisados. Não são incluídas nessa análise suposições sobre possibilidades objetivas de validade daquelas vivências, que não podem ser alcançadas empiricamente.

A postura genética de observação, portanto, exige uma suspensão dos critérios de validade das manifestações e ações. Vivências são avaliadas quanto à autenticidade das evidências, não quanto a critérios de verdadeiro ou falso, certo ou errado (Weller, 2005).

A veracidade dos fatos narrados, ou mesmo o caráter do informante, não importam na análise documentária, que se concentra no que está documentado nas descrições dos sujeitos sobre suas atitudes, seus *habitus* e padrões de orientação.

O objetivo da Sociologia Praxiológica do Conhecimento, reforça Bohnsack (2020), é acessar o conhecimento que está à disposição dos atores e não aquele a que apenas o intérprete, por exemplo um cientista, tem acesso, como ocorre em abordagens objetivistas.

O intérprete não pode presumir que sabe mais do que os atores que observa, ele apenas tem os meios de tornar explícito o conhecimento desses atores, o que eles próprios teriam dificuldade em fazer. A explicação desse conhecimento implícito não

resulta de uma maior racionalidade, mas de um outro tipo de racionalidade, de uma mudança na atitude analítica.

2.5 A organização na perspectiva da prática

A organização e seus processos de gestão do conhecimento formam o contexto desta pesquisa. Para compreender esse ambiente serão apresentadas a seguir teorias que descrevem a organização nos seus estágios contemporâneos, característicos de uma sociedade intensiva em informação.

2.5.1 A organização como rede

Castells (2018) aponta um momento crucial nas mudanças por que passou a economia mundial no Século XX. Na década de 1970, por uma série de fatores econômicos e geopolíticos, o capitalismo mundial viu uma brusca queda da sua lucratividade, forçando a busca por novas estratégias que assegurassem sobrevivência e lucratividade.

Ao longo dos anos 1980 várias tendências organizacionais resultaram desse processo de transição capitalista, com novos modelos substituindo os tradicionais que já não se mostravam adequados.

O modelo de produção em massa, característico do fordismo, que tinha por base ganhos de escala e uma rígida divisão do trabalho, perde espaço para formas de produção mais flexíveis, com contínua adaptação ao ambiente e sistemas de produção capazes de se ajustar rapidamente às mudanças nos mercados, que se tornam mais diversos e imprevisíveis, e às novas tecnologias que tornaram obsoletos os equipamentos anteriores de finalidade única.

Buscou-se a especialização flexível da adaptação contínua apoiada por sistemas capazes de prover personalização programável, ou seja, o atendimento a grandes volumes de consumidores, tratando individualmente as características de cada um.

As organizações se tornam mais horizontais, reduzindo níveis burocráticos e criando estruturas menos rígidas, organizadas em torno do processo de produção, reforçando a capacidade de compreender seus mercados, investindo em informação e treinamento contínuo em todos os níveis.

Drucker (1995) aponta que uma parcela muito grande das pessoas passa a trabalhar para organizações, mas muitos não são seus empregados, atuarão como prestadores de serviços, contratados temporários por projetos ou como parceiros.

O trabalho temporário, que começou como maneira de gerir mão-de-obra pouco qualificada, tornou-se uma forma muito importante de alocação de especialistas por períodos mais ou menos longos conforme a necessidade, por exemplo, em projetos de desenvolvimento de produtos ou serviços.

Alianças estratégicas levam essa mesma ideia à relação entre organizações, sendo uma forma de mobilizar recursos e conhecimentos que não poderiam ser obtidos por uma única organização. Cada organização, assim, se dedica ao que é sua especialidade, pondera Drucker (1995).

Esse novo arranjo seria, segundo Castells (2018), informacional, global e em rede. Informacional porque a capacidade de processar informação e gerar conhecimento seria o elemento fundamental de competitividade. Global porque as cadeias de produção passam a se organizar em escala mundial, rompendo fronteiras nacionais. Em rede porque essa distribuição global se dá por meio de uma rede de integração entre organizações.

Existem muitas topologias nessas redes, conforme a área de atuação da organização, sua distribuição geográfica ou relação com a tecnologia, mas, de forma geral, as organizações que tomam parte em redes globais se tornam elas mesmas redes, com maior autonomia interna entre unidades e equipes e com intensa troca de informações. Desta forma, buscam equilibrar flexibilidade e capacidade de inovação com a sustentabilidade de suas operações.

Drucker (1995) via esse movimento de forma semelhante a Castells (2018), ainda que ambos o atribuíssem a causas diversas. Enquanto Castells (2018) aponta que a mudança se deve às crises econômicas da década e 1970, Drucker (1995) via essa causa numa evolução gradual das condições da sociedade alcançadas no período pós-guerra.

Os autores concordam, entretanto, sobre a importância alcançada pela informação e o conhecimento e seus efeitos sobre as organizações, que passaram a ter uma configuração reticular, que se estenderá também pela sociedade e o próprio Estado.

Ainda que o argumento de Castells (2018) e Drucker (1995) esteja voltado à análise das organizações-empresas capitalistas, é fácil perceber que esse mesmo processo se aplica às instituições do Estado que, cada vez mais, utilizam-se de instrumentos como privatizações ou terceirização de atividades, modelos de contratação temporária, estabelecimento de parcerias, concessões ou formas mistas de estruturação de empresas.

As organizações do terceiro setor, por sua vez, são essencialmente baseadas em parcerias, tanto na busca por financiamento quanto na execução de suas atividades. Muitas vezes, são essas organizações que assumem funções antes alocadas exclusivamente ao Estado formando alianças com este.

As inovações nas formas de organização e gestão do setor privado avançam pelas instituições do estado e do terceiro setor como o paradigma da boa gestão e da boa governança, trazendo consigo métodos de mensuração, modelos de boas práticas, discursos e critérios de avaliação de resultados.

Para todas essas organizações são necessários novos modelos de gestão, adequados a um contingente de trabalhadores que atua nas redes em que se constituem as organizações.

Castells (2018) designa esse novo arranjo capitalista como informacionalismo, o vê como um ponto de descontinuidade histórica, um novo paradigma, e se propõe a identificar seu espírito.

Sem dúvida, há um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede. É composto de muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes da rede, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É, de fato, uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. [...] O "espírito do informacionalismo" é a cultura da "destruição criativa", acelerada pela velocidade dos circuitos optoeletrônicos que processam seus sinais. (Castells, 2018, p. 261)

2.5.2 A organização como rede de práticas

Com as mudanças ocorridas nas estruturas e formas das organizações, como descrito por Castells (2018) e Drucker (1995), torna-se necessário buscar novas maneiras de compreender as organizações e seu funcionamento. Se as organizações

são vistas como redes de trabalhadores do conhecimento, suas dinâmicas de trabalho precisam ser compreendidas e geridas dessa forma.

Santos e Alcadipani (2015) entendem que a área de estudos organizacionais não tem tratado a questão adequadamente. Há, segundo aqueles autores, um distanciamento do que as pessoas realmente fazem no seu trabalho e uma concentração em modelos abstratos, focados em processos e estruturas.

Esquece-se que o trabalho não acontece exatamente como está previsto nas normas e procedimentos formalizados, ele se revela nas práticas cotidianas dos trabalhadores e, portanto, as organizações precisam ser estudadas nessa perspectiva.

Loscher, Splitter e Seidl (2019) apontam que a visão da Ontologia Contextual (*Site Ontology* no original em inglês), proposta por Schatzki (2006, 2005), oferece um aparato teórico para estudar as relações entre atividades humanas e o social que tem sido aplicada no estudo das organizações com perspectivas promissoras.

As linhas gerais da teoria de Schatzki foram apresentadas na Seção 2.3.4 como parte do movimento da virada praxiológica, da qual ele é um dos autores importantes. Nesta seção, os fundamentos dessa teoria serão considerados no contexto organizacional como um instrumento para descrevê-lo e analisá-lo.

Apesar de ser um teórico social geral, Schatzki (2006, 2005) trata frequentemente da questão das organizações e as usa como exemplos de suas teorias. Por isso vem se tornando mais popular no campo do estudo das organizações na Administração para tratar questões importantes do fenômeno organizacional (Loscher; Splitter; Seidl, 2019).

Para Schatzki (2005), organizações são fenômenos sociais. Uma organização é um coletivo orientado a um objetivo, formado por um misto de estruturas formais e informais, integrados e em contínua metamorfose, governados por regras e que busca a sobrevivência. Entendida desta forma, uma organização é um tipo de formação social, assim como comunidades, grupos, mercados, sistemas etc.

Independentemente de escala e do aparato conceitual que se utilize, fenômenos sociais como as organizações são sempre redes de pacotes de práticas e arranjos materiais, na forma definida na Seção 2.3.4.

Uma organização se origina de uma decisão de alguém ou de alguma instância e é implementada por meio de um conjunto de práticas pré-existentes. A organização será formada por práticas aprendidas por seus membros em outras partes como, por exemplo, em um treinamento, na escola ou em outras organizações onde tenham estado antes, complementada por arranjos materiais que, da mesma forma, vêm de experiências anteriores.

Os pacotes prática-arranjo que formam a organização serão modificados, suprimidos ou substituídos por novos pacotes ao longo da sua história, em geral de maneira gradual, algumas práticas ou arranjos materiais por vez. Para se perpetuar, a organização incorpora conhecimentos por meio de pessoas que conhecem ou aprenderão com outras as práticas necessárias.

Para compreender uma organização, prossegue Schatzki (2005), é necessário estudar as ações que a compõem, os pacotes de práticas de que essas ações fazem parte e identificar outras redes de pacotes de práticas com que se relacionam.

O entendimento completo de uma organização, reforça aquele autor, deve também considerar a forma como seres humanos, artefatos, organismos e coisas estão ordenadas dentro de seus arranjos materiais. Elementos não humanos na organização são componentes ativos dos pacotes de práticas, como descreve a Teoria Ator-Rede (Latour, 2012), descrita na Seção 2.3.5. Nas décadas recentes a contribuição ativa de não-humanos, em particular artefatos, para a perpetuação e transformação de pacotes de práticas tem aumentado rapidamente.

As relações da organização com seu ambiente são, também elas, conexões entre pacotes de práticas. O ambiente é uma constelação de práticas-arranjos e as relações da organização com essa constelação se dão por meio de conexões e interações entre os pacotes de práticas, de forma que as fronteiras das organizações são cada vez mais fluídas, menos definidas e mais mutáveis.

Schatzki (2006) discute como se pode observar uma organização em tempo real, ou, na expressão que o autor utiliza, enquanto ela acontece. Uma organização "acontecer", envolve a realização de atividades, a governança dessas atividades pelas estruturas da prática e o suporte pelos arranjos materiais. Mas é mais do que isso, inclui também toda a estrutura de práticas e arranjos materiais, mesmo que não estejam sendo executadas no momento.

As estruturas das práticas de uma organização que não estão envolvidas na execução de ações permanecem na memória da organização. A memória representa a continuidade do passado no presente e não, como se costuma considerar, o passado como objeto visto a partir do presente.

A memória da organização é a soma das memórias das práticas e estas, por sua vez, são a persistência da estrutura do passado no presente, mesmo quando não associadas a uma execução atual.

A memória é um elemento de continuidade do grupo, mas isso não significa reificar uma espécie de consciência das organizações, ressalta Schatzki (2006). Quem, de fato, é capaz de se lembrar de coisas são os indivíduos, mas o que eles se lembram é moldado pelo grupo, enquanto uma unidade social, de forma que os membros compartilham uma memória, na forma de representações e imagens, que assegura a continuidade da identidade do grupo.

Quando Schatzki (2006) fala de uma organização acontecendo em tempo real, ele considera dois tipos de tempo. Um deles é o tempo objetivo que corresponde a uma sucessão de eventos ordenados como passado, se já aconteceram, presente, se estão em curso, ou futuro, se ainda não aconteceram.

O segundo tipo de tempo em que as organizações acontecem é o tempo da atividade. Este não é, como o tempo objetivo, uma sucessão de eventos, nele passado, presente e futuro acontecem simultaneamente, como ilustra a Figura 5.

A dimensão futura da atividade é agir para um fim. A dimensão passada é agir por um motivo. A dimensão presente é a ação em si. A prática é, portanto, um fenômeno teleológico, ou seja, orientado por uma finalidade.

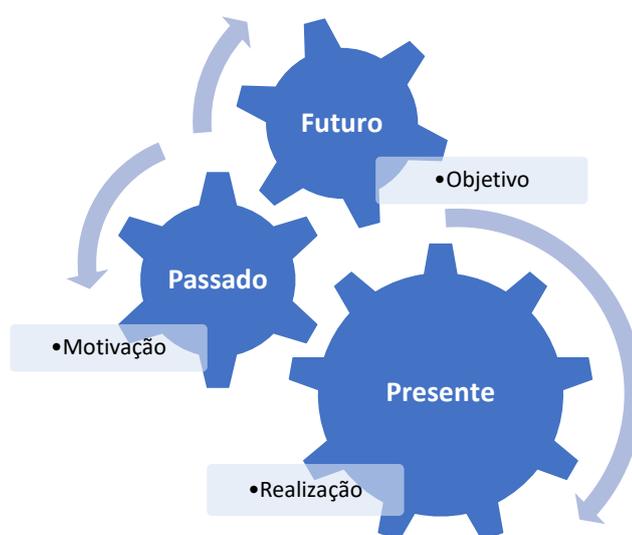
As estruturas organizadoras das atividades respondem aos passados e futuros das ações da organização. Os elementos da estrutura das práticas da organização que não preenchem os passados e futuros teleológicos de suas ações são carregados na memória da organização que, desta forma, contém potenciais passados e futuros além daqueles de suas ações em curso.

Segundo Santos e Alcadipani (2015), o estudo das organizações a partir da teoria da ontologia contextual de Schatzki deve envolver delimitar as atividades de interesse, identificar os pacotes prática-arranjo material envolvidos, determinar outras

malhas prática-arranjo conectadas e traçar as ações dos atores humanos e não-humanos na malha estudada.

Cada pacote prática-arranjo forma uma ordem social local própria, seja um departamento, uma equipe ou qualquer outro grupo, da mesma forma que acontece com os pacotes prática-arranjo que formam o ambiente.

Figura 5. Tempo teleológico da prática



Fonte: elaborado a partir de Schatzki (2006)

As organizações não devem e não podem ser encaradas como uma coisa objetiva, dada na realidade, mas sim como um emaranhado de práticas em constante processo de reconstrução, prosseguem os autores, destacando que a ontologia contextual é uma ontologia do "vir a ser", onde nada é certo, nada é dado, tudo é efêmero dentro de um processo de organizar ações. As organizações devem ser vistas não como uma abstração teórica, mas como elas acontecem de fato, nas suas práticas.

Organizações são feitas e refeitas a cada momento e são, portanto, resultado de ações, não existem como um dado da realidade independente de suas práticas. Analisá-las exige uma abordagem empírica que mostre como as organizações acontecem e não como deveriam acontecer. A observação in loco das atividades realizadas é um meio para saber não apenas "o quê" as pessoas fazem, mas "como e por quê" o fazem.

É esse olhar para a organização como um fluxo contínuo de práticas em constante modificação, a partir da ontologia contextual de Schatzki, que Santos e Alcadipani (2015) consideram uma resposta à abordagem estática que identificam nos estudos organizacionais.

2.5.3 A organização como rede de cognição distribuída

Na rede de práticas realizadas por humanos e não-humanos conectados, o conhecimento está distribuído entre os vários atores e também nas conexões entre eles, num arranjo que Rocha (2021) descreve como cognição distribuída.

Nesse arranjo, humanos e não-humanos colaboram dentro da rede, de forma que os processos de conhecimento vão além da mente individual. A rede envolve artefatos, sujeitos e suas práticas que, em interação, aplicam o conhecimento distribuído em seus elementos para executar suas atividades.

Segundo Rocha (2021), a distribuição do conhecimento na rede pode assumir três formas:

- Distribuição material: os processos cognitivos incluem artefatos e o ambiente que compõem. Um artefato pode ser físico ou mental, sendo que aquele sempre necessita deste para que possa ser utilizado, ou seja, um artefato só é útil se o agente sabe do que se trata e tem o conhecimento necessário para utilizá-lo.

O uso de artefatos disponíveis para o agente e a forma como estão dispostos no ambiente influencia os processos cognitivos que o agente poderá executar. A ideia de artefatos, nesse sentido, incluiria elementos físicos, mas também documentos de procedimentos, fontes de informação, *software* etc.

- Distribuição social: os processos cognitivos estão relacionados com a coordenação de diferentes indivíduos que irão interagir direta ou indiretamente, seja colaborando, mediando informações ou gerando artefatos que serão trocados.

O elemento fundamental nessa forma de distribuição é a conversação entre os agentes, as negociações entre eles, na forma de compromissos, pedidos

ou promessas por meio das quais acionarão determinados procedimentos de interação social.

- Distribuição temporal: no processo cognitivo, o indivíduo pode recorrer a memórias ou registros de experiências e interações ocorridas em outros momentos no tempo. O ambiente social traz consigo um repertório de experiências que é compartilhado entre seus membros e que define certos modos de agir que orientam aquele grupo.

Nas suas práticas informacionais cotidianas, os indivíduos acionarão os elementos dessa rede cognitiva distribuída, da mesma forma que serão acionados por ela.

As organizações modernas podem, então, ser entendidas como sistemas cooperativos que consomem, processam e produzem informações numa rede de pacotes de práticas e arranjos materiais, onde pessoas interagem entre si e com objetos, que podem ser instrumentos, tecnologias ou outros artefatos físicos ou mentais, como métodos, normas e documentos, num arranjo de cognição distribuída no qual o conhecimento está em cada indivíduo ou elemento da rede, mas também está nas conexões entre eles.

2.6 Práticas informacionais

Esta pesquisa estuda práticas informacionais como o elemento central do trabalho do conhecimento. É por meio de práticas informacionais que os trabalhadores interagem, atribuem significado ao ambiente, definem e executam suas ações.

Nas seções seguintes será apresentada uma visão do estudo das práticas informacionais no contexto dos estudos de usuário, sua evolução e as tendências atuais de pesquisa.

2.6.1 Estudos de usuários na Ciência da Informação

Os estudos de usuários da informação tiveram seus primeiros movimentos nos anos de 1930, com foco principalmente em usuários de serviços de informação, em especial bibliotecas, baseando-se no levantamento quantitativo de dados sociodemográficos.

Nas décadas de 1940 e 1950, os estudos passaram a incluir também o fluxo de informação científica, analisando o comportamento dos cientistas e tecnólogos no uso da informação. Buscava-se instrumentalizá-los na busca e acesso a informações de que necessitavam para seu trabalho, mapeando processos, tempos e canais de distribuição em meio a um exponencial crescimento na quantidade de informação científica e tecnológica decorrente de investimentos em pesquisa feitos durante e após a Segunda Guerra Mundial.

Esse movimento inicial teve seus principais polos de desenvolvimento nos EUA, no Reino Unido e nos países nórdicos e, numa frente paralela, na União Soviética (Araújo, 2016).

Apesar de algumas diferenças, tanto os estudos de usuários de bibliotecas quanto os de informação científica e tecnológica se concentram mais no serviço de informação do que no usuário em si, que é tratado apenas como um processador de informações, cuja subjetividade não é considerada (Araújo, 2017a).

O conceito de uso da informação em torno do qual se organizam refere-se ao acesso físico a serviços de informação e documentos. A abordagem é predominantemente positivista e funcionalista, buscando aperfeiçoar os serviços de informação.

Baptista e Cunha (2007) apontam que o estudo de usuários ganhou maior atenção como um subcampo da Ciência da Informação efetivamente a partir da década de 1960 e cresceu muito a partir daí. Ainda que nessa época o foco permanecesse nos serviços de informação, essa ênfase foi mudando ao longo do tempo.

Na década de 1970, prosseguem os autores, passa-se a investigar como a informação é obtida e usada, quais as fontes preferenciais e como as possibilidades de acesso influenciavam o uso. Surge uma visão mais processual, que começa com uma necessidade e se conclui no uso, com várias etapas intermediárias.

Araújo (2017b) aponta o surgimento na década de 1980 de uma abordagem de estudos de usuários relacionada ao avanço do paradigma cognitivista da Ciência da Informação. Essa abordagem toma forma a partir da concepção do conhecimento como uma estrutura mental (Brookes, 1980; Farradane, 1980), e da ideia de que a

busca por informação seria provocada por uma lacuna percebida pelo indivíduo nessa estrutura diante de uma tarefa que precisaria executar (Belkin; Robertson, 1976).

Nessa perspectiva, Wilson (1981) propôs o primeiro modelo do que designou como comportamento informacional, ampliando o escopo das ações dos usuários para além da visão estrita dos sistemas de informação. A abordagem de base cognitivista dominou os estudos de usuários da informação nas décadas seguintes (Savolainen, 2007).

O estudo do comportamento informacional coloca-se como alternativa à visão positivista tradicional. Reconhece que o usuário tem uma vida interior e que elementos subjetivos exercem um papel importante na sua relação com a informação. Métodos qualitativos ganham espaço nas pesquisas e há uma aproximação maior com outras ciências sociais como a Sociologia e a Antropologia.

Apesar dessas mudanças, destacam Pinto e Araújo (2020), a abordagem do comportamento informacional se concentra excessivamente nos indivíduos e considera de maneira insuficiente as relações sociais, as interações entre os indivíduos no grupo social, o contexto histórico em que estas acontecem e os conflitos que existem ali.

Rabello e González de Gómez (2017), veem, mesmo na abordagem cognitivista, uma perspectiva da intermediação da informação ainda condicionada pelo paradigma do sistema da informação e, desta forma, concentrando-se na informação registrada ou registrável.

Ao alocar em segundo plano a informação como fenômeno social, o campo da ciência da informação ergue seus alicerces com base numa concepção teleológica, mediante técnicas e tecnologias, que restringe a concepção de sujeitos agentes – produtores, intermediadores e consumidores de informação e de conhecimento – bem como limita a possibilidade de estudo de aspectos que escapam dos domínios dos sistemas de informação (Rabello; González de Gómez, 2017, p. 28)

Uma visão que enfatize o papel dos agentes, sugerem os autores, traria para o primeiro plano processos de produção e intermediação de informação e conhecimento. Desse modo, organização, disseminação, acesso e recuperação são variáveis da intermediação, que passa a ser o processo preponderante, destacando elementos humanos e sociais e oferecendo uma perspectiva de análise que permite compreender fenômenos informacionais ainda não adequadamente tratados.

A partir das primeiras décadas do Século XXI, o paradigma social mostrou-se como um caminho para o entendimento das práticas informacionais, indo além dos indivíduos e alcançando a construção coletiva do conhecimento, afirma Araújo (2014). Estudos nessa linha estão fortemente associados à virada praxiológica nas ciências humanas e sociais (cf. Seção 2.3) e têm se colocado como uma tendência relevante na Ciência da Informação (Araújo, 2017c).

Embora ainda sejam realizados estudos quantitativos, sociodemográficos e cognitivos, muitas pesquisas mais recentes nos estudos de usuários têm se voltado às abordagens construtivistas e fenomenológicas.

O conceito de práticas informacionais traz de outros campos, como a Sociologia e a Antropologia, conta Araújo (2017a), a perspectiva de que ao mesmo tempo em que a relação com a informação se dá a partir de significados internalizados pelo sujeito no processo de socialização, os elementos desse processo são, eles mesmos, construídos pelos sujeitos nas suas interações.

[...] estudar as práticas informacionais constitui-se num movimento constante de capturar as disposições sociais coletivas (os significados socialmente partilhados do que é informação, do que é sentir necessidade de informação, de quais são as fontes ou recursos adequados) e também as elaborações e perspectivas individuais de como se relacionar com a informação (a aceitação ou não das regras sociais, a negociação das necessidades de informação, o reconhecimento de uma ou outra fonte de informação como legítima, correta, atual), num permanente tensionamento entre as duas dimensões, percebendo como uma constitui a outra e vice-versa (Araújo, 2017a, p. 221).

2.6.2 Modelos de práticas informacionais

Os estudos de comportamento informacional frequentemente produzem modelos que descrevem as relações entre usuários e sistemas de informação. Esses modelos têm um papel central na abordagem a partir da proposta inicial de Wilson (1981), que estabeleceu suas linhas básicas de referência.

Estudos de práticas informacionais, ao contrário, como lembram Rocha, Sirihal Duarte e Paula (2017), não costumam gerar modelos. Prevaecem análises qualitativas, com definição de categorias ou descrição de casos, na linha dos estudos de etnometodologia (cf. Seção 2.3.1).

Existem, entretanto, alguns estudos de práticas informacionais em que categorias são relacionadas em modelos descritivos ou explicativos, mas sem que

tenham uma visão processual. Alguns destes serão utilizados a seguir para ilustrar como a abordagem evoluiu, que elementos passou a considerar e como se distinguiu dos estudos de comportamento informacional.

Uma das primeiras utilizações do conceito de prática associado aos estudos de usuários da informação foi feita por Savolainen (1995) no seu modelo de busca de informação na vida cotidiana, ou ELIS (correspondendo às iniciais do original em inglês *Everyday Life Information Seeking*), ilustrado na Figura 6.

Nele o autor descreve como as pessoas agem na busca por informações e como irão escolher fontes e formas de obter informações que auxiliem a tomar decisões para manter uma determinada ordem na sua vida.

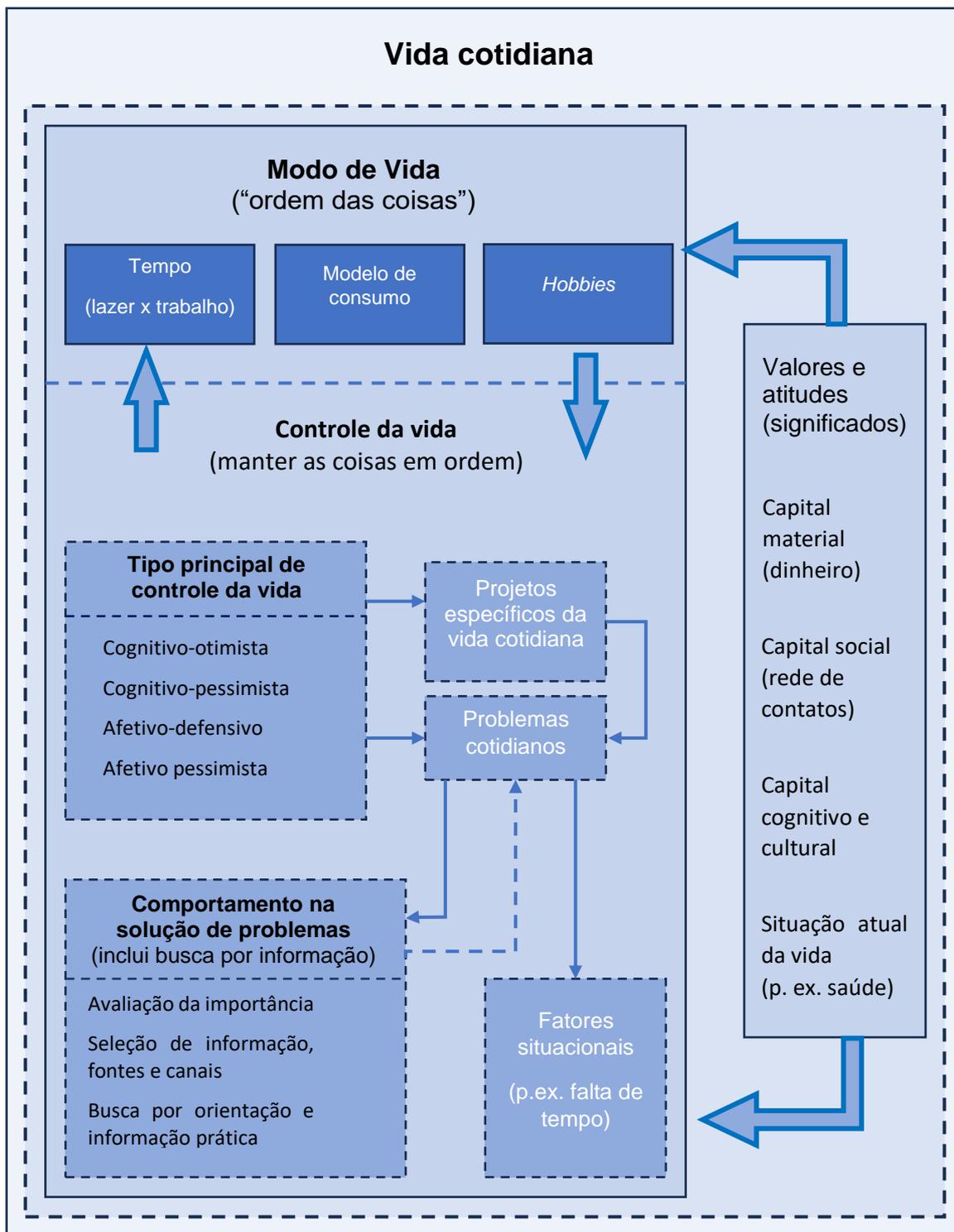
O elemento orientador da ação no modelo ELIS tem por referência o conceito bourdieusiano de *habitus* (cf. Seção 2.3.3) e está fortemente vinculada ao contexto social do indivíduo, mas também é influenciado por sua trajetória pessoal.

O *habitus* adquirido na socialização indica o que é natural ou desejável em um determinado grupo social, formando uma ideia de modo de vida que se refere a ordem das coisas e às práticas preferidas no cotidiano. Modos de vida são constelações de atividades cotidianas que os indivíduos consideram naturais, normais ou desejáveis e a partir das quais organizam suas ações.

A capacidade que as pessoas têm de, por meio de suas ações, manter o modo de vida desejável corresponde ao controle da vida que possuem. Esse controle da vida depende dos recursos de que a pessoa dispõe e de sua atitude frente aos problemas que precisa resolver. Essa atitude decorreria da combinação de fatores de cognição e afetividade, formando um estilo otimista ou pessimista, racional ou afetivo.

Para Savolainen (1995) a busca por informação é parte essencial do controle da vida. Seu objetivo é eliminar a dissonância cognitiva entre a percepção de como as coisas são e como deveriam ser. Conforme o grau de dissonância, a busca por informações pode ser mais ativa ou mais passiva.

Figura 6. Modelo ELIS - Busca de informação na vida cotidiana



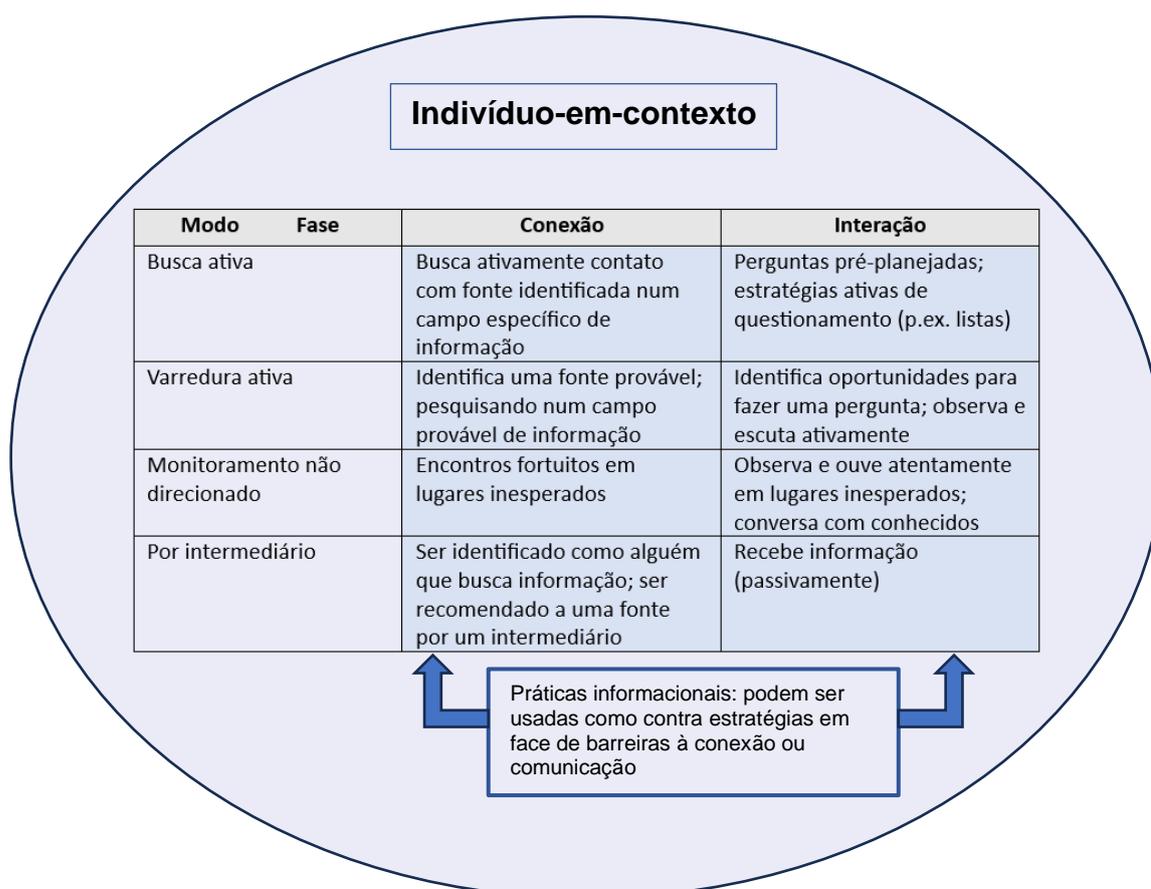
Fonte: Savolainen (1995), tradução própria

Savolainen (1995) não separa o espaço do trabalho dos demais espaços da vida. Segundo ele esses espaços são complementares e se influenciam mutuamente nas práticas de busca e aquisição de informações que orientam escolhas e soluções de problemas na vida cotidiana, tanto dentro quanto fora do ambiente profissional.

Ainda que o modelo ELIS não possa ser considerado exatamente um modelo de práticas informacionais, afirmam Rocha, Sirihal Duarte e Paula (2017), é um precursor destes e chama a atenção para questões que não eram consideradas nos modelos de comportamento, como a noção de vida cotidiana e a percepção de que fatores sociais, culturais, individuais, afetivos e temporais influenciam a resolução de problemas pelos sujeitos e sua relação com a informação.

Tendo por referência o trabalho de Savolainen (1995) e também estudando o contexto da vida cotidiana, McKenzie (2003) propôs, a partir de uma pesquisa com mulheres grávidas de gêmeos, o modelo bidimensional de práticas informacionais que está ilustrado na Figura 7.

Figura 7. Modelo bidimensional de práticas informacionais



Fonte: McKenzie (2003), tradução própria

Rocha, Sirihal Duarte e Paula (2017) destacam nesse modelo o tratamento de formas ativas e acidentais de busca da informação, papéis, confiabilidade e utilidade das diferentes fontes e relações de elementos temporais com a busca de informação a partir de quatro modos.

O primeiro modo é a busca ativa, mais direcionada, com questões planejadas e identificação prévia das fontes mais adequadas. O segundo é a varredura ativa, que explora fontes prováveis, selecionando dali as informações interessantes.

O terceiro modo é o monitoramento não dirigido, que implica na identificação acidental ou casual, quando recursos informacionais são encontrados sem que se esteja ativamente procurando. O quarto e último modo é a busca por intermediação, quando um intermediário é utilizado para alcançar a fonte de informação.

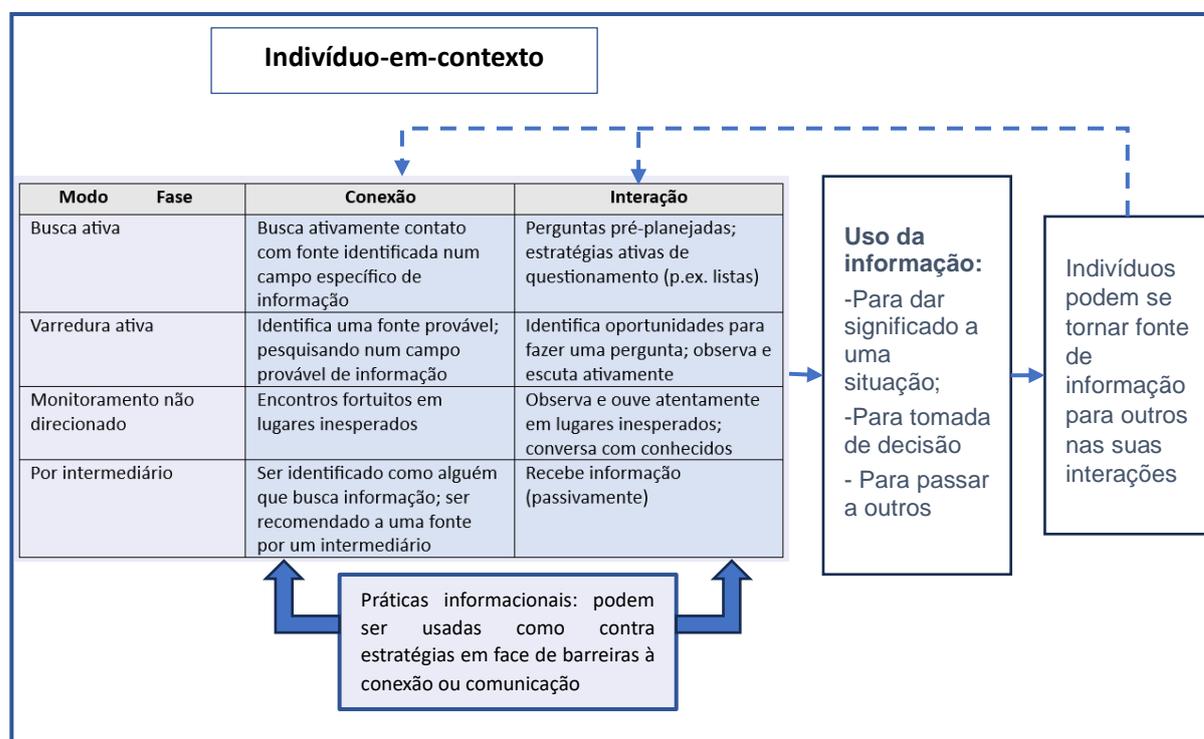
Esses modos não são necessariamente sequenciais e se desdobram em duas etapas. A conexão com a fonte, a partir de sua identificação e do estabelecimento do contato, e a interação do sujeito com a fonte escolhida. Além disso, as diferentes práticas informacionais de busca podem ser utilizadas como estratégias para contornar eventuais barreiras de conexão ou comunicação.

Yeoman (2010) aplicou o modelo de McKenzie (2003) e apontou a ausência de uma etapa de uso. A partir dessa constatação, propôs uma extensão ao modelo, como está ilustrado na Figura 8.

A informação obtida seguindo os modos propostos por McKenzie (2003) poderiam ser utilizadas para atribuir significado a alguma situação observada no contexto, para fundamentar a tomada de decisões pelo indivíduo ou para ser passada adiante, compartilhada com outros indivíduos.

O modelo de Yeoman (2010) coloca o indivíduo numa posição mais ativa, que não apenas busca informação para suprir alguma necessidade, mas também alterna papéis de busca com outros em que é fonte de informação para outros, aproximando-se do conceito de mediador.

Figura 8. Modelo bidimensional de práticas informacionais estendido



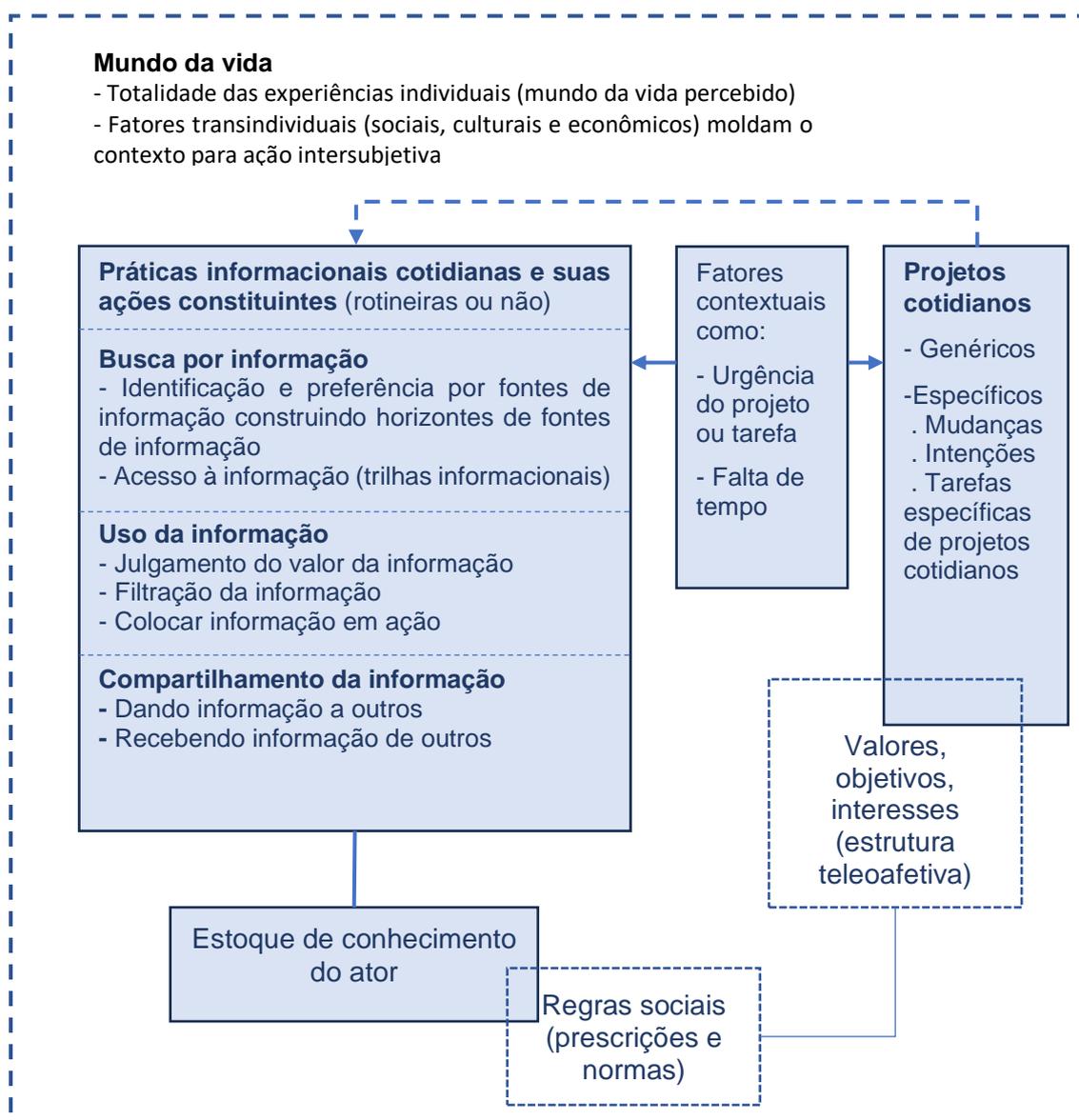
Fonte: Yeoman (2010), tradução própria

Posteriormente, o modelo ELIS foi ampliado (Savolainen, 2008), indo além da busca por informações de sua versão inicial e passando a tratar, de forma mais compreensiva, o conjunto de práticas informacionais cotidianas, passando a ser designado por EIP (do inglês *Everyday Information Practices*).

O modelo EIP, ilustrado na Figura 9, incorpora o uso e o compartilhamento de informações e passa a adotar a perspectiva de “mundo da vida”, um conceito da fenomenologia (cf. Seção 2.3.1) que inclui a experiência individual, sua percepção do mundo e fatores sociais, culturais e econômicos. Além disso, fatores situacionais, como a significância do projeto e o tempo disponível, também têm influência.

O modelo EIP incorpora também a ideia de Schatzki (1997) de que as práticas são conjuntos de ações que evoluem no tempo associadas a entendimentos práticos, regras, estruturas teleoafetivas e entendimentos gerais empacotados com arranjos materiais específicos (cf. Seção 2.3.4).

Figura 9. Modelo *Everyday Information Practices* – EIP



Fonte: Savolainen e Thomson (2022), tradução própria

Desta forma, o modelo EIP exclui o conceito de “controle da vida”, presente no seu antecessor ELIS, que o autor considerou ter se mostrado muito esquemático. O modelo propõe que a maneira como as pessoas buscam, usam e compartilham informações deve ser considerado face ao contexto em que se desenrolam seus “projetos de vida”.

O grau de controle da vida, portanto, estaria mais associado ao contexto do que a uma característica individual. Desta forma, afasta-se da visão mais estrita de busca

por informação e da visão ainda funcionalista vinda da abordagem cognitiva presentes no modelo ELIS.

Práticas informacionais relativas à busca, ao uso e ao compartilhamento de informações, segundo o modelo EIP, se dão no contexto de projetos mais ou menos genéricos e são moldadas pelo estoque de conhecimento do indivíduo e pelas regras e normas sociais que indicam o que é adequado ou aceitável no contexto do "mundo da vida" de cada um.

No modelo EIP, práticas informacionais são um composto de ações informacionais que, por sua vez, são formadas por "atos e falas" (Schatzki, 1997) que podem ser habituais e irrefletidas ou não-rotineiras e novas.

Práticas de busca por informações envolvem a identificação e escolha de fontes, construindo "horizontes de informação", e o acesso a essas fontes, os "caminhos de informação". Práticas de uso incluem avaliar o valor da informação, filtrar a informação de interesse e avaliar sua aplicação. Práticas de compartilhamento incluem dar informação a outros ou receber informação de outros, seja em único evento ou numa interação de troca.

Posteriormente, Savolainen e Thomson (2022) expandiram o modelo EIP incluindo "criação de informação" entre as práticas informacionais cotidianas. A Figura 10 ilustra essa versão expandida do modelo EIP.

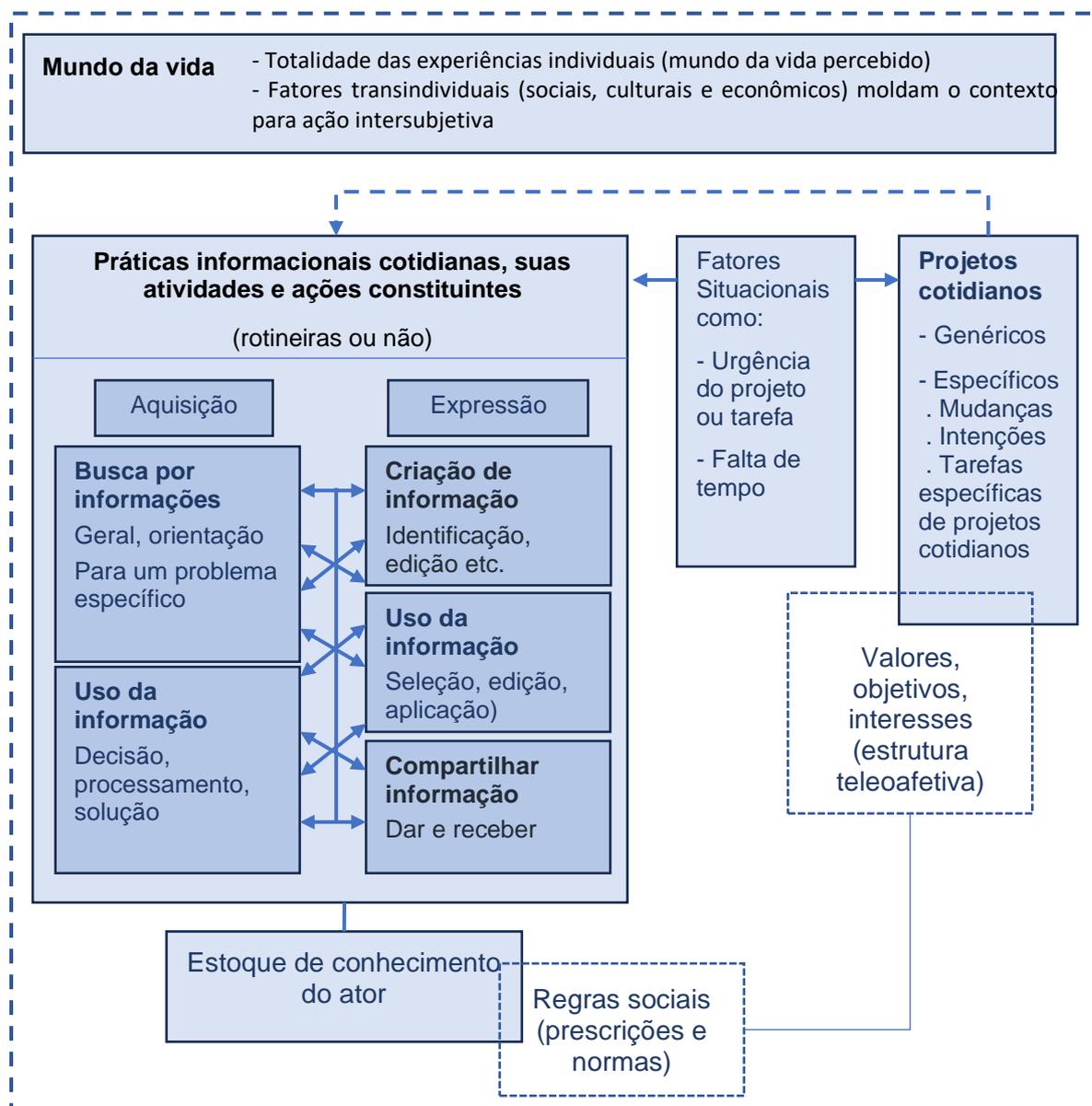
O modelo ELIS, proposto por Savolainen (1995), trouxe novas perspectivas ao estudo de usuários da informação, apontando limitações das concepções anteriores e passando a olhar mais atentamente a vida cotidiana, atribuindo-lhe o *status* de objeto de estudo científico e afastando-se da perspectiva funcionalista.

Os modelos de McKenzie (2003) e Yeoman (2010), a partir de aplicações situadas em contextos específicos, ampliam o escopo original de Savolainen (1995) e destacam outros aspectos das práticas informacionais que vão bastante além do que era considerado pelos estudos de comportamento informacional, mais centrado nos indivíduos e nas tarefas.

Savolainen (2008) e, posteriormente, Savolainen e Thomson (2022) incorporaram a evolução havida nos estudos de práticas informacionais nas décadas anteriores, apontando uma complexidade e variabilidade bem maior do que a que

existia no pioneiro modelo ELIS e afastando-se ainda mais das limitações que identificaram nas abordagens anteriores.

Figura 10. Modelo EIP expandido



Fonte: Savolainen e Thomson (2022), tradução própria

Rocha, Sirihal Duarte e Paula (2017), entretanto, lembram que as referências conceituais dos modelos de práticas informacionais não esgotam os fenômenos possíveis nos contextos em que foram concebidas e aplicadas. Além disso, esses modelos não devem ser tomados como uma sequência ordenada de etapas, eles apenas indicam a relação entre elas com vistas a organizar o entendimento, mas sua ocorrência pode variar em cada caso concreto.

Práticas informacionais não acontecem de forma estanque ou sequencial. Elas permeiam as atividades cotidianas dos sujeitos conectando-se em cadeias de ações e em projetos compartilhados, que envolvem também a criação de conhecimento.

O conceito de práticas informacionais é usado para investigar e descrever fenômenos da relação entre as pessoas e a informação, distinguindo-se por uma orientação social e contextual, que vai além de motivações individuais, para compreender as interações entre os sujeitos.

A partir dessa abordagem construcionista, entende-se a relação com a informação como um processo construído socialmente e não apenas resultado de uma necessidade individual.

O estudo das práticas informacionais sugere um sujeito informacional que é agente no mundo, que usa, busca, produz e dissemina informação, que a recebe e se apropria dela, que constrói conhecimento e atribui significados nas relações com outros agentes (Araújo, 2013).

Os modelos apresentados nesta seção são exemplos ilustrativos da evolução da visão das práticas informacionais e foram descritos com essa finalidade, mas não esgotam em si todas as possibilidades de estudos. Na perspectiva das práticas informacionais, um modelo conseguirá capturar apenas alguns aspectos do contexto em que foi desenvolvido e sua utilidade estará em descrever o caso, as categorias identificadas e suas relações, conforme seja o objetivo do pesquisador. Cada caso empírico trará variações e peculiaridades, como naturalmente ocorrem nas interações entre indivíduos, que um modelo não poderá prever.

2.6.3 Pesquisas na perspectiva das práticas informacionais

Um dos elementos centrais da pesquisa segundo a abordagem das práticas informacionais, desde o modelo ELIS (Savolainen, 1995), está na atenção à vida cotidiana, a processos não estruturados de busca por informação e à inclusão de populações que, tradicionalmente, não eram consideradas nos estudos de usuários da informação, em oposição, nesse sentido, à informação científica e tecnológica que supunha processos racionais de busca e uso.

Uma das principais contribuições da abordagem das práticas informacionais, como aponta Araújo (2017c), está, justamente, na ideia de que a relação com a

informação não se limita ao preenchimento de lacunas cognitivas individuais. Trata-se de processos muito mais complexos e variados, que envolvem imaginação, apropriação, questionamentos, conflitos e tensões num contexto socialmente construído.

Rocha, Gandra e Rocha (2018) analisaram três grupos de pesquisa relacionados ao tema das práticas informacionais, sendo um deles finlandês, um sueco e um brasileiro. Segundo as autoras, considerando que a abordagem das práticas informacionais é ainda recente e tem na sua origem um grupo de autores relativamente restrito, esses grupos reúnem alguns dos principais pesquisadores do tema e podem indicar os caminhos da pesquisa.

O grupo RIME (em inglês, *Research group on information and media practices*) é ligado à Universidade de Tampere, na Finlândia, um centro tradicional de pesquisas segundo a abordagem de práticas informacionais. Suas pesquisas tratam de como indivíduos, equipes e organizações processam o ciclo de vida da informação, considerando a influência de aspectos tecnológicos característicos da contemporaneidade.

Os objetos estudados incluem questões como argumentação online, informação cotidiana a partir do modelo EIP (Savolainen; Thomson, 2022), pesquisas online e ergonomia da informação e credibilidade no ambiente digital. Suas pesquisas observam grupos como estudantes de diferentes níveis e imigrantes, analisando barreiras culturais e aspectos emocionais nos processos de busca, uso e compartilhamento de informação.

O grupo *Information Practices*, da Universidade de Borås na Suécia, estuda a interações de indivíduos e grupos com informações e documentos em diferentes contextos, também pesquisam as práticas informacionais nas estruturas sociais e de poder, influência das mídias digitais e a relação entre práticas, competência informacional e credibilidade da informação, estudando grupos de refugiados, estudantes e outros públicos.

O grupo EPIC – Estudos de Práticas Informacionais e Comunicação, ligado à Universidade Federal de Minas Gerais no Brasil tem foco na interação entre os sujeitos e destes com produtos e serviços informacionais. Seus temas de pesquisa são

práticas e regimes informacionais nas redes sociais, e a abordagem social de estudos de usuários.

Apesar de constatar diferenças entre os três grupos, Rocha, Gandra e Rocha (2018) observam uma série de similaridades. Os três grupos adotam uma perspectiva essencialmente socioconstrucionista, adotando abordagens variadas como etnografia, fenomenologia, cognição situada, cognição distribuída, teorias da prática etc., mas sempre considerando a prática como a base da construção do social.

Além disso, os estudos se caracterizam por uma ampliação do campo, observando populações tradicionalmente marginalizadas como refugiados, imigrantes e outros grupos socialmente excluídos. Mesmo os grupos tradicionalmente mais estudados, como cientistas e estudantes ou o ambiente organizacional, são vistos sob uma nova perspectiva.

Temas como autoridade, credibilidade e qualidade da informação, bem como capacidade de ação e poder a partir da informação são, de alguma forma, tratados nos três grupos. No grupo EPIC esses temas são estudados na perspectiva do conceito de regimes de informação, ou seja, os modos de produção de informação dominantes na sociedade e suas relações com estruturas de poder que definem discursos e significados.

Rocha, Gandra e Rocha (2018) também observaram que nos grupos europeus estudados predominam os referenciais derivados da teoria da prática de Schatzki (cf. Seção 2.3.4), enquanto no grupo brasileiro, são mais frequentes as abordagens da etnometodologia (cf. Seção 2.3.1).

Na Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, o grupo de pesquisa Fatores Humanos na Interação e Comunicação da Informação – FHICI tem como objetivo geral realizar pesquisas que considerem aspectos sociais e fatores humanos na interação de-e-entre seres humanos, práticas informacionais, desenho universal, cooperação, inclusão, mediação e comunicação da informação.

Pesquisas do grupo FHICI analisaram e trabalharam a abordagem de práticas informacionais, tratando do tema no contexto de diversos públicos e situações. O Quadro 12 descreve alguns dos trabalhos resultantes dessas pesquisas.

Quadro 12. Pesquisas conduzidas no grupo FHICI

Referência	Tipo	Título
Kafure e Pereira (2016)	Artigo	Aspectos emocionais e cognitivos do usuário na interação com a informação: um estudo de caso no laboratório de Inovações Tecnológicas para Ambientes de Experiência (ITAE)
Goulart (2018)	Mestrado	Adolescência, internet e práticas informacionais
Santos (2019)	Doutorado	Usuários surdos e acessibilidade à informação em sítios web do governo brasileiro
Souza (2020)	Doutorado	Conhecimento, atitude e prática no contexto da epidemia do HIV/AIDS: uma abordagem da Ciência da Informação
Bertoldo (2022)	Mestrado	Design da informação nas práticas informacionais da leitura digital: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
Wohlgemuth (2022)	Mestrado	Percepções de Crianças sobre a Mediação Parental em suas Práticas Informacionais
Goulart (2023)	Doutorado	Balbúrdia informacional na Pandemia de Covid-19: reflexos multifacetados da verdade estilhaçada

Fonte: elaboração própria

Além disso, o grupo tem tratado o tema das práticas informacionais na disciplina “Seminários em comunicação e mediação da informação” como, por exemplo, em 2019, estudando “Experiência de interação do usuário nas práticas informacionais” e, em 2022, “Aspectos sociais, emocionais e as práticas informacionais na diversidade”.

Inserir-se nesse grupo de pesquisa o presente trabalho que trata de práticas informacionais no ambiente organizacional sob a perspectiva da interação social.

Avaliando-se as linhas pesquisas nos três grupos pesquisados por Rocha, Gandra e Rocha (2018), a produção do grupo FHICI/UnB e outros levantamentos de trabalhos conduzidos sob a perspectiva das práticas informacionais (Araújo, 2017c; Ramos; Araújo, 2023; Sirihal-Duarte; Araújo; Paula, 2017; Willson; Julien; Burnett, 2022), tem-se uma visão de ampliação do escopo de pesquisa no campo de estudos de usuários, tanto no sentido de incluir públicos tradicionalmente excluídos, como na análise de públicos já presentes em outras abordagens sob novas lentes.

O indivíduo, antes tratado como usuário da informação, passa a ser visto como um sujeito, cuja relação com a informação vai muito além do acesso a serviços, da realização de alguma tarefa ou do acúmulo de conhecimento. Esse sujeito é observado em toda sua complexidade sócio-histórica, cultural, afetiva e política.

Para Savolainen (2007), o termo “prática” remete a ações recorrentes, regulares e repetidas, realizadas por membros de uma comunidade, materialmente delimitadas e situadas num determinado contexto.

O autor afirma que as práticas informacionais são instâncias da participação dos sujeitos na vida social, envolvendo diferentes papéis, tanto nos contextos de trabalho quanto na vida cotidiana, e acontecem em comunidades de praticantes, tendo relação com a infraestrutura sociotécnica e a linguagem.

Nelas estão presentes diversos elementos de comunicação, não havendo uma fronteira clara entre estes e os aspectos informacionais. Para ele, todo processo de busca, uso, compartilhamento e criação de informação é, essencialmente, uma prática social.

Já Marteleto (1995) entende que toda prática social é uma prática informacional. É na relação dos sujeitos com a informação, na negociação de significados, discursos e representações que se dá a vida social.

Tendo em vista que a produção e reprodução dos artefatos culturais se realiza pelo modo informacional, pelo menos nas sociedades históricas, pode-se afirmar que, nestas sociedades, toda prática social é uma prática informacional – expressão esta que se refere aos mecanismos mediante dos quais os significados, símbolos e signos culturais são transmitidos, assimilados ou rejeitados pelas ações e representações dos sujeitos sociais em seus espaços instituídos e concretos de realização. (Marteleto, 1995, p. 92)

Um grupo social, portanto, pode ser compreendido a partir da análise de suas práticas informacionais, de como lida com a informação, de como se apropria dela, lhe atribui significados e credibilidade, de como a usa na condução de sua vida cotidiana nas diferentes esferas em que vive. As práticas informacionais representam, ao mesmo tempo, a maneira como o grupo influencia o indivíduo e a forma como este constrói o próprio contexto social.

2.7 Síntese

Nas organizações contemporâneas, o trabalho do conhecimento tem um papel de destaque, sendo considerado a principal fonte de geração de valor e, portanto, objeto de especial atenção. Apesar disso, nada obstante várias tentativas, não se chegou a uma definição exata de quem seria, e quem não seria, um trabalhador do

conhecimento. A própria relevância e ubiquidade da informação e do conhecimento fazem com que essa definição seja difícil ou, mesmo, desnecessária.

Como aponta Blackler (2002), o trabalho do conhecimento é algo que se faz, ou seja, uma pessoa não é um trabalhador do conhecimento, ela faz trabalhos do conhecimento em meio a suas atividades diárias.

Nesse sentido, pode-se considerar que o trabalho do conhecimento é, em si, um conjunto de práticas informacionais que se realiza em ações de busca, produção, intermediação, organização, armazenamento e uso de informação. Especialmente na produção e intermediação da informação, na forma como Rabello e González de Gómez (2017) definem o conceito.

Não faz sentido, portanto, apontar esta ou aquela profissão como trabalho do conhecimento, nem individualizar um grupo que, numa organização, seja o responsável por produzir conhecimento. Todo trabalho pode ser visto como um trabalho do conhecimento, todo trabalhador produz conhecimento, todo conhecimento pode ser fonte de vantagem competitiva. Tudo decorre do que a organização queira tratar dessa forma, do tipo-ideal que será definido para identificar o trabalho do conhecimento que se queira observar e gerenciar.

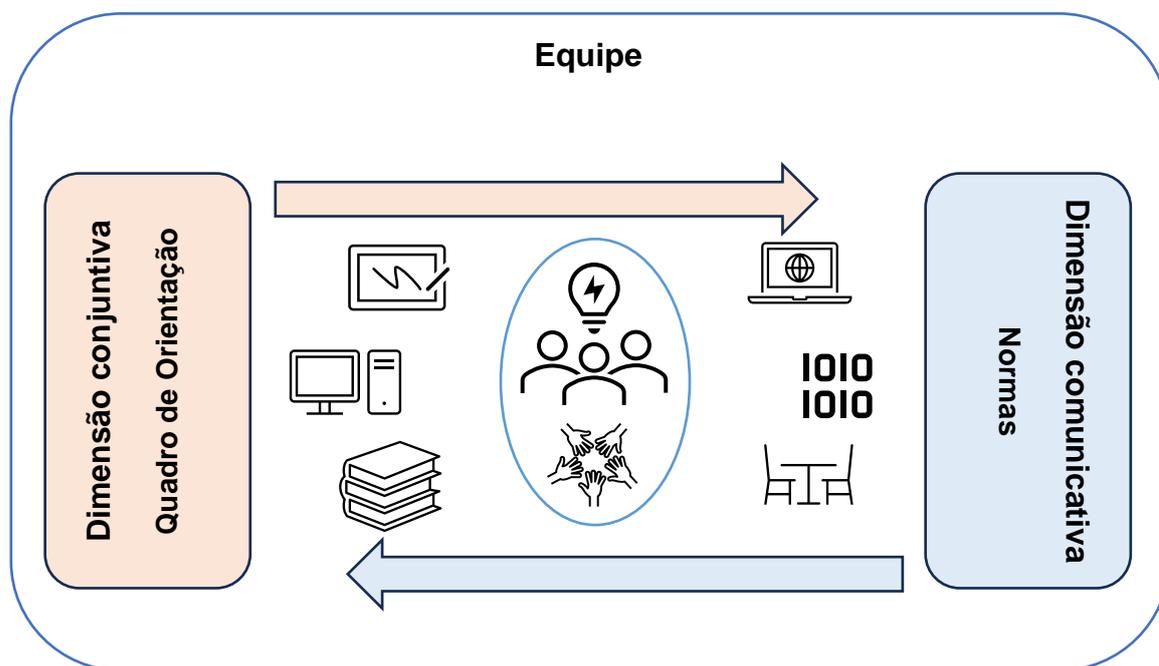
Considerando a organização como uma rede de práticas que acontecem em meio a objetos materiais que as suportam, como define Schatzki (2006), o trabalho do conhecimento se constitui em uma parte das práticas que formam a organização e, no caso das organizações contemporâneas, provavelmente a mais importante delas.

Ao se juntar a uma organização o trabalhador é socializado em especial na equipe em que venha a atuar diretamente, onde as interações pessoais são mais fortes. Ali, num contexto que já existe antes dele, absorve o *habitus* do grupo, sua visão de mundo, sua forma de agir e falar. Apreende os etnométodos do grupo e, ao dominá-los, torna-se um membro desse grupo.

Mas o trabalhador também traz para a equipe em que irá se inserir, suas próprias vivências, oriundas de outros espaços conjuntivos em que vive e viveu. Essa contribuição entra na formação do espaço conjuntivo do grupo, modificando-o, ainda que sutil e gradualmente por meio de práticas sociais que, como afirma Bourdieu (2013), capturam a dialética entre biografias individuais e a reprodução histórica das estruturas sociais.

A equipe é um espaço social, um espaço de experiências conjuntas (Bohnsack, 2020, 2017) construído na colaboração entre diversos trabalhadores, como ilustra a Figura 11. Esse espaço inclui uma dimensão normativa, com regras, procedimentos, papéis e responsabilidades definidos explicitamente, e uma dimensão prática, com valores, visão de mundo, *modus operandi* e um *habitus* compartilhados de forma atórica entre os trabalhadores nas suas interações cotidianas.

Figura 11. A equipe como espaço de experiências conjuntas



Fonte: elaboração própria

Nessa dialética, os membros da equipe constroem suas práticas, negociando significados e possibilidades e agindo sobre uma rede onde o conhecimento está distribuído nas pessoas, artefatos e objetos.

Os trabalhadores, como atores sociais, e a equipe, como um espaço social, se constroem e se transformam mutuamente por meio das práticas, suas representações e significados. São as práticas dos trabalhadores que constroem e mantêm as entidades coletivas que estabelecem as regularidades de conduta e relações.

Na colaboração de seus membros, o grupo é construído como realidade objetiva e ordenada, racional e coerente. Para se organizar desta forma, os membros elaboram relatos e descrições sobre si e suas motivações, atribuindo realidade e propósito ao grupo.

O enquadramento compartilhado, ainda que parcialmente, no grupo é o que dará sentido ao que é percebido nas interações com o mundo, definindo a percepção da realidade. Mesmo que um enquadramento não corresponda ao real, se for compartilhado pelos membros do grupo, afirma Goffman (1986), irá produzir efeitos como se real fosse.

Os membros do grupo preservam sua individualidade, mas quando pensam em si mesmos como parte de um coletivo com o qual colaboram, passam a ter maior atenção e cuidado nas interações uns com os outros. Forma-se, assim, uma espécie de mente coletiva que leva à convergência de ações e a um padrão de resposta a eventos, descreve Schatzki (2005).

É essa mente coletiva que irá guiar os membros do grupo nas situações cotidianas do trabalho, nas quais nem todas as decisões são racionais como se poderia supor. Falta tempo, faltam informações e as ações individuais acabam se dando a partir de uma série de intuições, aplicadas de forma quase automática. Na origem de tais intuições está o *habitus*, que Bourdieu (2013) define como princípio gerador de práticas e o sistema de sua classificação.

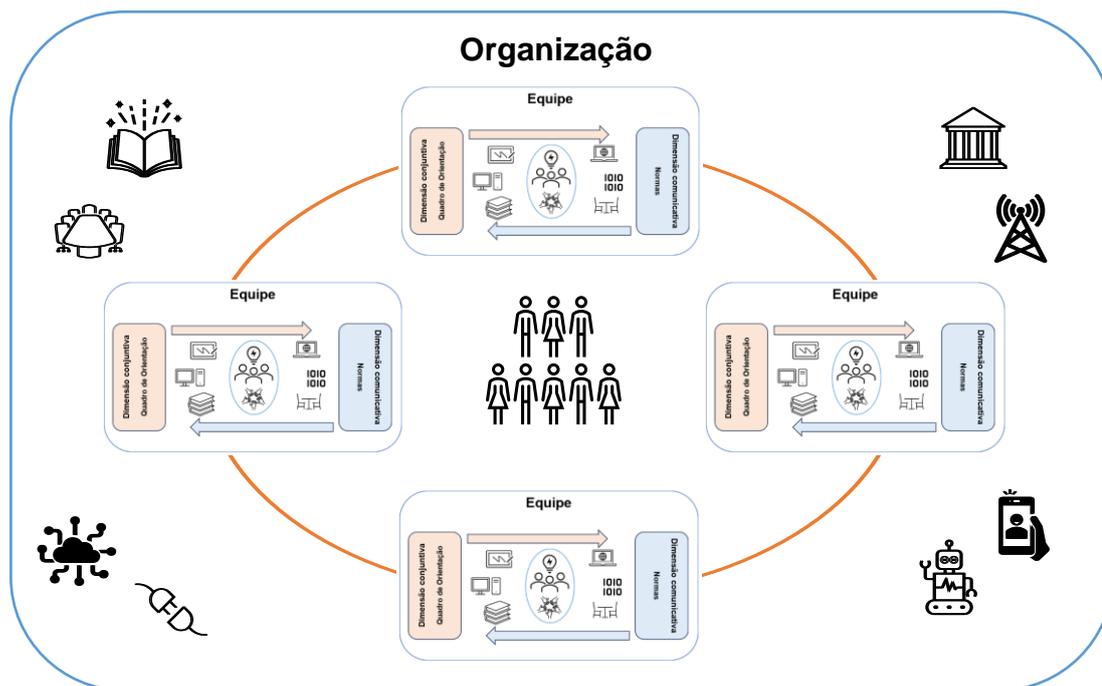
A organização se conforma como um campo, que Bourdieu (2013) descreve como um espaço objetivamente estruturado a partir da distribuição de capitais que define a posição dos agentes e regras de comportamento, nem sempre explícitas, que devem ser observadas. A ação humana, as práticas, se originam na relação entre um *habitus* subjetivo e as estruturas objetivas do campo. Assim, ação e estrutura são duas faces da mesma realidade e se constroem mutuamente.

Para Schatzki (2005), essa teoria do campo e do *habitus* é o que ele chama de uma ontologia contextual, uma forma de entender a vida social como parte de um contexto em que ela acontece e ao qual está intrinsecamente ligada. O campo delimita as ações a partir de um *habitus* que também é parte do campo. O *habitus* governa as práticas, mas é delimitado pelo campo que determina as condições objetivas de ação.

Dessa forma, pode-se entender o espaço de experiências conjuntivas, em sentido amplo, definido por Bohnsack (2017), também como uma ontologia contextual em que uma dimensão comunicativa delimita e organiza as ações possíveis e uma dimensão efetivamente conjuntiva orienta as ações.

Uma organização se constitui em vários espaços de experiências conjuntas, formados pelas equipes e seus elementos humanos e não humanos, que se conectam e trocam informação, sendo também um espaço de experiências conjuntas, como ilustra a Figura 12.

Figura 12. Organização como agrupamento de espaços de experiências



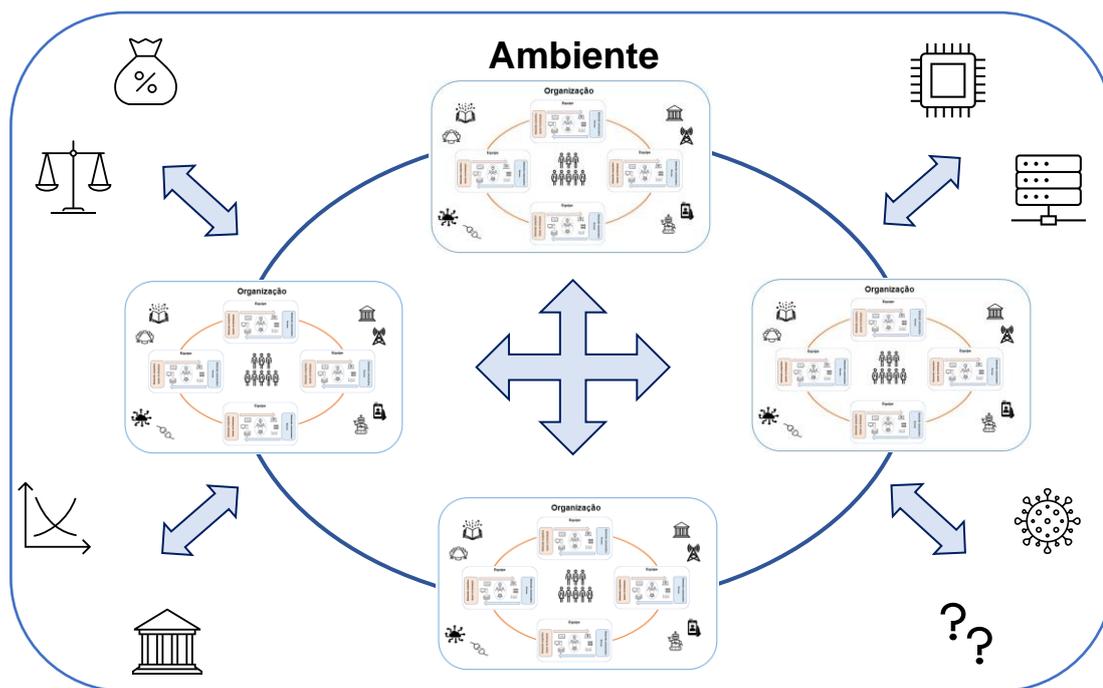
Fonte: elaboração própria

A organização e cada equipe que a compõe são realizações de seus membros, que as criam a partir de regras de falar e agir continuamente atualizadas. Nesse processo, os sujeitos interpretam a realidade social e criam enquadramentos de si, da equipe, da organização e do mundo que fazem sentido para eles e nos quais podem viver, sabendo o que esperar e que ações tomar.

As ações dos grupos serão também afetadas por elementos externos à equipe ou, mesmo, à organização, especialmente nos ambientes altamente conectados que se observa na contemporaneidade. Um evento externo, advindo da esfera política, de mudanças no contexto, no comportamento dos clientes, na economia, nas estruturas de poder da própria organização, o surgimento de novas tecnologias, uma crise etc., podem provocar ações ou alterar os elementos que governam as práticas. Esses eventos são, no conceito definido por Latour (2012), actantes que também fazem parte do contexto práticas.

Equipes, departamentos, a organização como um todo, outras organizações que compõem a rede em que atua, a comunidade em que se insere e várias outras esferas de vida social se conectam e se influenciam mutuamente, como ilustra a Figura 13.

Figura 13. O ambiente da organização



Fonte: elaboração própria

As práticas informacionais que conduzem o trabalho do conhecimento se realizam como uma rede de ações humanas que incorporam fazeres e dizeres realizados com o corpo ou por extensões materiais e virtuais, como descreve Schatzki (2005).

Práticas se estruturam por conhecimentos de como fazer, regras que explicitam o que deve, quando deve ou não deve ser feito, e estruturas teleofetivas, que são conjuntos de fins e meios para alcançá-los e de emoções que são esperadas ou aceitáveis na realização prática. Conhecimento e regras estarão distribuídos sobre uma rede de arranjos materiais, que incluem outras pessoas, organismos, coisas, artefatos, leiautes, espaços etc. O conhecimento necessário para a execução de uma prática e as respectivas regras podem depender de interações com outras pessoas, da consulta a repositórios, à memória pessoal ou coletiva da organização ou a fontes externas, do ambiente.

O conhecimento e as regras são condições necessárias, mas não suficientes para a realização das práticas. As estruturas teleoafetivas são, acredita Schatzki (2005), o que, de fato, provoca uma ação. As decisões do trabalhador sobre o que e quando fazer decorrem de sua disposição em buscar um objetivo e, nessa disposição, os aspectos emocionais têm um papel fundamental.

Para se analisar uma equipe de trabalhadores numa organização, pode-se analisar seu conhecimento comunicativo, aquele que está materializado em normas e procedimentos, nas regras da prática. Mas esses elementos, entretanto, não são capazes de indicar o que, de fato está sob as práticas de trabalho, o que está na origem da forma como as equipes irão agir. Há muito mais conhecimento em uma organização do que pode ser registrado em sistemas normativos.

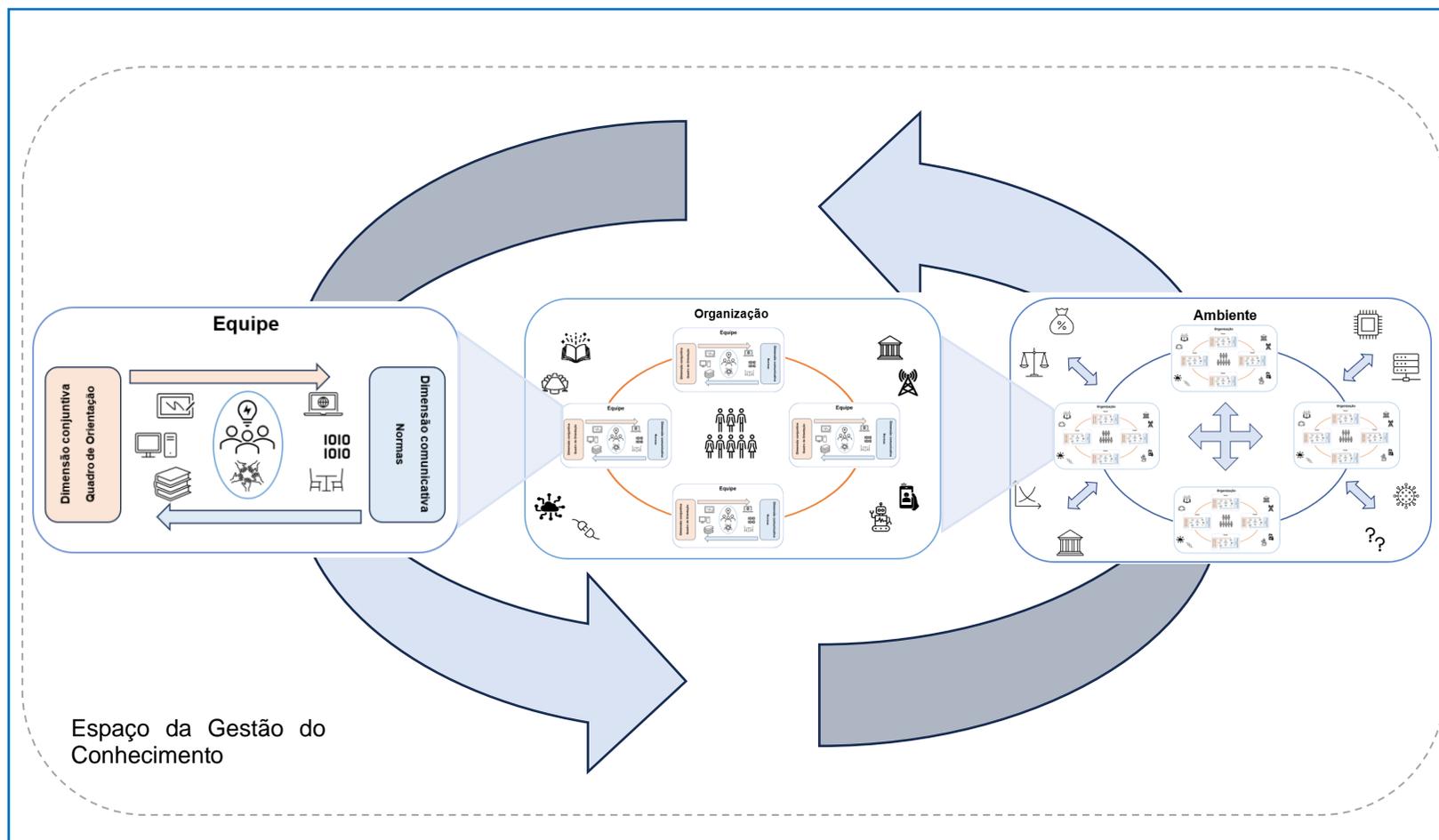
A ação dos trabalhadores se dará, principalmente, por meio de falas e gestos, ambos profundamente indiciais, situados, vinculados ao contexto. Cada gesto e cada fala tem seu sentido dado pelo que veio antes e o que virá depois na conversação. Também é por meio de falas e gestos que os trabalhadores descrevem seu contexto e dão sentido a ele.

A observação dos aspectos que se revelam nas conversações do grupo fornece elementos para a interpretação do que está subjacente às suas ações, o quadro que orienta suas práticas, o *habitus* que, como afirma Bourdieu (2013), governa a realização das práticas.

A Figura 14 ilustra a base conceitual da pesquisa conforme descrita nesta seção de síntese, representando como as pessoas se reúnem em equipes e organizações que se inserem numa rede mais ampla formada por outras organizações, pela Sociedade e por actantes diversos e fatos supervenientes, como foi o caso, por exemplo, da pandemia de COVID-19.

Trabalhadores nas equipes trocam informações entre si, com a organização e com o ambiente, tanto ativa como passivamente. As informações obtidas serão significadas a partir de quadros que orientarão as práticas informacionais. Estas, por sua vez, retornam informações às demais instâncias continuamente. Assim, indivíduos alteram equipes, organizações e ambiente enquanto também são alterados.

Figura 14. Base conceitual da pesquisa



Fonte: elaboração própria

O papel da gestão do conhecimento, enquanto componente da gestão da organização, é trabalhar sobre a rede que forma a organização, que suporta suas práticas e sobre a qual o conhecimento está distribuído.

A gestão do conhecimento deve compreender a organização e a relação com seu contexto, deve identificar o que orienta as ações de cada equipe, o que estimula a cooperação e o compartilhamento de informações e conhecimento e, a partir disso, disponibilizar os meios para que o fluxo de conhecimento se dê de forma efetiva.

As práticas informacionais são formas de participação social dos sujeitos, tanto no trabalho quanto na vida cotidiana. Repetindo o que diz Marteleto (1995, p. 92), “toda prática social é uma prática informacional”.

A análise das práticas informacionais de um grupo e do que está na sua gênese, portanto, pode ensinar muito sobre ele e sobre o trabalho que realiza. É esse entendimento que será buscado nas aplicações empíricas da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa buscou-se uma abordagem metodológica que permitisse investigar a dimensão implícita de equipes no trabalho do conhecimento, revelando suas práticas informacionais e quadros de orientação, identificando os aspectos que determinam as ações no ambiente organizacional.

Marconi e Lakatos (2022, p. 79) definem o método científico como o “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo de produzir conhecimentos”.

Bohnsack (2020) afirma que as ciências sociais são ciências empíricas, ou seja, baseadas na experiência, que reconhecem apenas afirmações teóricas que possam ser verificadas experimentalmente. Logo, os métodos da pesquisa empírica precisam controlar o processo de interpretação da realidade observada.

Por muito tempo a pesquisa social buscou alcançar esse controle aproximando-se dos métodos das ciências naturais, adotando um paradigma positivista, métodos quantitativos, padronização dos instrumentos de coleta e análise e tratamento estatístico dos resultados.

A pesquisa nas ciências sociais empíricas seguia, então, o método hipotético-dedutivo, conforme descrito por Popper (2013), com o pesquisador indo a campo com uma teoria elaborada *a priori* que procuraria confirmar ou refutar por meio da observação de casos reais, buscando a formulação de leis, proposições universais independentes de tempo e espaço.

Embora essa abordagem tenha sido muito bem-sucedida nas ciências naturais, estando ligada ao grande progresso científico e tecnológico desde a Modernidade, existem limitações importantes na sua pretensão de ser aplicável igualmente aos objetos das ciências naturais e sociais.

As particularidades dos objetos das ciências humanas e sociais não permitem uma orientação idêntica àquela das ciências naturais, afirma Bohnsack (2020). A relação entre o pesquisador e o pesquisado, ambos seres sociais, vindos de meios e subculturas por vezes distintas e trazendo, cada um, suas

bagagens conceituais, afeta a interpretação tanto do que é perguntado quanto do que é respondido.

Nas seções seguintes será apresentada a abordagem metodológica da pesquisa. Inicialmente, na Seção 3.1, a pesquisa será classificada quanto à sua natureza a partir das categorias apontadas por autores de referência. Em seguida, a Seção 3.2 apresenta o método documentário que será aplicado na análise dos casos empíricos, com a descrição de suas etapas e princípios de observação empírica.

A Seção 3.3 lança um olhar mais detalhado sobre a interpretação segundo o método documentário, a Seção 3.4 apresenta alguns exemplos de sua aplicação e a Seção 3.5 consolida as definições de conceitos importantes para a condução da pesquisa.

3.1 Natureza da Pesquisa

A pesquisa adota a perspectiva da criação social do conhecimento e busca identificar como grupos sociais, particularmente equipes de trabalhadores em uma organização, constroem suas práticas informacionais.

Reichertz (2009) enfatiza o componente situado das análises qualitativas dos fenômenos sociais, como as realizadas nesta pesquisa, ao afirmar que:

A ordem social em torno da qual os humanos (frequentemente, mas nem sempre) se orientam nas suas ações está constantemente mudando e é, além disso, “fragmentada sub-culturalmente”. As diferentes ordens, portanto, possuem validade apenas local e são continuamente e, desde o advento do “moderno”, com maior rapidez, alteradas por indivíduos que que previamente (em certa medida) aderiram a ela. [...] esse tipo de ordem não pode mais ser derivada de grandes teorias comprovadas, primeiro porque estas não são, como regra, suficientemente “locais” e segundo porque frequentemente já terão sido ultrapassadas pela constante mudança social. Logo, novas visões apropriadas da estrutura da ordem social devem ser constantemente geradas (Reichertz, 2009, p. 5, grifos no original, tradução própria).

Para gerar novas teorias, as práticas sociais precisam ser reconstruídas, ou seja, interpretadas a partir da observação da sua realização. A reconstrução, aponta Bohnsack (2020), é uma observação de segunda ordem, que vai além

dos aspectos imanentes da ação para revelar como essa ação foi construída, desdobrando as regras comunicativas utilizadas no cotidiano dos que são objeto de pesquisa. Não trata do objeto em si, mas de como ele é construído.

Os métodos reconstrutivos vão em direção oposta à padronização dos métodos convencionais. Buscam conduzir a observação do modo mais aberto possível para, assim, ter maior possibilidade de controle. Minimizam a intervenção do pesquisador e concentram-se no controle metodológico da análise.

O pesquisador reconstrutivo não vai a campo munido de uma hipótese formulada *a priori* em busca de confirmá-la ou negá-la. Ele observa a realidade de forma controlada e deixa que as teorias surjam dessa observação da prática.

A padronização rigorosa dos métodos de coleta de dados, como nos questionários objetivos por exemplo, restringe a possibilidade de comunicação entre pesquisador e pesquisado, prejudica a adequação do método ao seu objeto e deixa de capturar as sutilezas das expressões linguísticas dos pesquisados, que desaparecem na padronização.

Manifestações linguísticas, reforça Bohnsack (2020), são indiciais, ou seja, são referências a significados aos quais não são associados de forma automática ou natural. O ouvinte deve interpretar o que está sendo dito, mas se não domina os mesmos esquemas de interpretação de quem fala e tenta lhe impor os seus, não pode haver comunicação efetiva.

A base metodológica aqui adotada é a pesquisa social reconstrutiva, um conjunto de procedimentos qualitativos de pesquisa que investigam como os indivíduos se orientam no mundo social e como atribuem significados a esse mundo e a suas próprias ações.

O pressuposto da pesquisa reconstrutiva é que as pessoas têm métodos intuitivos que aplicam no cotidiano, cabendo ao pesquisador observá-los, interpretá-los e reconstruí-los de maneira que sejam explicitáveis e possam ser explicados teoricamente.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada, voltada a um ambiente social real com interesse na aplicação prática nesse ambiente dos conhecimentos produzidos (Gil, 1999). O paradigma adotado é o praxiológico, que toma a prática como o fundamento da realidade social (cf. Seção 2.3), aproximando-se do que Severino (2007) designa como uma tradição dialética, que vê a interação social a partir da prática formada ao longo de um processo histórico.

Com relação à sua finalidade, a pesquisa é descritiva ao tratar de uma população específica e de suas práticas informacionais, mas também explicativa ao buscar identificar os fatores que formam o quadro de orientação dessa população e como esse quadro afeta suas práticas.

A referência teórica da pesquisa é a sociologia praxiológica do conhecimento, na forma descrita na Seção 2.4, e que fundamenta o método documentário de análise. A abordagem de pesquisa de campo utiliza grupos de discussão e aplica técnicas de investigação observacionais, como é característico da pesquisa reconstrutiva, e comparativas, com vistas ao desenvolvimento de tipos.

Será também utilizada pesquisa bibliográfica, consultando a literatura relacionada aos temas tratados a fim de descrever e delimitar o espaço de observação. (Gil, 1999; Marconi; Lakatos, 2022; Severino, 2007).

No que Marconi e Lakatos (2022) definem como método de abordagem e Severino (2007) como base lógica, a pesquisa é inferencial, uma vez que se busca relacionar fatos observados a suas causas. Entretanto, o caminho adotado pelo método documentário como proposto por Bohnsack (2020) não poderia ser classificado como indução nem como dedução, as formas de inferência apontadas por Marconi e Lakatos (2022), Gil (1999) e Severino (2007).

Bohnsack (2020) define a abordagem como abdução, um terceiro tipo de inferência que consiste na geração de teorias a partir da observação, extraindo-as do próprio conhecimento dos sujeitos observados, considerando que a teoria já existiria na realidade, mas aqueles que estão imersos nela não conseguem explicá-la.

A abdução como uma forma de inferência remete às ideias do filósofo pragmatista estadunidense Charles Peirce, aponta Reichertz (2009), e se constitui numa forma de descobrir, a partir da observação, algo para qual não há ainda uma explicação clara e que, portanto, demanda a construção de uma nova teoria.

A abdução, prossegue, se dá como uma construção intelectual, um salto qualitativo com relação ao que já estava objetivado nos dados, decorrente de uma intuição do pesquisador a partir de sua experiência anterior com o fenômeno, seja essa experiência pessoal ou profissional, prática ou teórica, decorrentes de pesquisas anteriores ou da literatura.

Segundo Bohnsack (2020), e de acordo também com Reichertz (2009), a abdução seria a única forma de inferência capaz de criar um conhecimento realmente novo e, assim, seria o primeiro passo da descoberta de uma teoria.

O Quadro 13 resume a caracterização da pesquisa.

Quadro 13. Caracterização da pesquisa

Critério	Classificação	Referência
Base Metodológica	Pesquisa social reconstrutiva	(Bohnsack, 2020)
Modalidade	Pesquisa aplicada	(Gil, 1999)
Finalidade	Descritiva e explicativa	(Gil, 1999; Marconi; Lakatos, 2022)
Paradigma	Praxiológico	Seção 2.3
Referência teórica	Sociologia praxiológica do conhecimento	(Bohnsack, 2020)
Método	Método documentário	(Bohnsack, 2020)
Abordagem lógica	Inferência / Abdução	(Bohnsack, 2020; Reichertz, 2009)
Técnicas	Pesquisa de campo Grupos de discussão Observação Comparação Tipificação Pesquisa bibliográfica	(Severino, 2007) (Bohnsack; Weller, 2013) (Gil, 1999; Marconi; Lakatos, 2022)
Instrumentos	Questionário Protocolo de grupos de discussão	Elaboração própria

Fonte: elaboração própria

3.2 O método documentário

3.2.1 Os fundamentos do método

Bohnsack e Weller (2013) destacam o desenvolvimento dos métodos de pesquisa qualitativos e reconstrutivos na Alemanha ao final do Século XX, principalmente a partir da Sociologia e sob a influência de diversas teorias desse campo que buscavam se afastar de abordagens positivistas de pesquisa para as ciências humanas e sociais.

O método documentário se insere nesse movimento, segue as premissas da pesquisa reconstrutiva e busca na observação da realidade e das práticas reais a construção das teorias que possam explicar o funcionamento de um determinado grupo social (Bohnsack; Weller, 2013).

Bohnsack (2017) critica o movimento da virada da prática (cf. Seção 2.3) por não haver considerado adequadamente os trabalhos de Mannheim sobre a Sociologia do Conhecimento e, embora reconheça que as reflexões na teoria da prática tenham atingido significativa complexidade, aponta uma carência de contribuições empiricamente geradas, fundamentadas e validadas para a formação das teorias praxiológicas.

Mesmo a etnometodologia que, logo no seu início, caminhou para a observação de segunda ordem, teria ficado como uma sociologia do conhecimento pela metade porque não pôde resolver uma forma de encontrar o acesso adequado a realidades sociais desconhecidas.

Essa é exatamente a ideia central do método documentário e da sociologia do conhecimento de Mannheim na sua tentativa de revelar o que ele designava por espaços de experiências conjuntivas (cf. Seção 2.4).

Tomando as ideias de Mannheim (1993) como linhas para reflexão epistemológica, Bohnsack (2020) e seu grupo de pesquisa desenvolveram uma versão do método documentário para a pesquisa empírica trabalhando com grupos de discussão de coletivos de jovens em diferentes contextos sociais da Alemanha.

Tais estudos tinham, a princípio, foco no desenvolvimento de um método de pesquisa empírica a partir do diálogo com a sociologia do conhecimento de Mannheim, a etnometodologia de Garfinkel e a teoria da prática de Bourdieu, dentre outros. Gradualmente, entretanto, passaram ao refinamento dos conceitos teóricos básicos e das categorias metateóricas que formam a sociologia praxiológica do conhecimento.

O método documentário e a sociologia praxiológica do conhecimento foram desenvolvidos a partir de estudos empíricos, reforçando a conexão entre teoria e empiria que Bohnsack (2020, 2017), Weller (2005, 2011) e outros pesquisadores reconstrutivos, juntamente com Bourdieu (Peters, 2015), defendem enfaticamente.

O foco central da análise é, destaca Weller (2005), a reconstrução do nível documentário, ou seja, em lugar de se deter no nível objetivo da ação analisada, o método avança em uma observação de segunda ordem para acessar o conhecimento tácito dos atores e reconstruir o sentido da ação no contexto social em que ela acontece.

A distinção entre compreender e interpretar, conforme conceituado na sociologia praxiológica do conhecimento (cf. Seção 2.4), é especialmente importante no método documentário. Enquanto na comunicação cotidiana prevalece a compreensão, uma percepção mental pré-reflexiva, a interpretação é um exercício de compreensão explicitado em conceitos, ou seja, teorizado, formulado linguisticamente (Bohnsack, 2020).

A interpretação exige uma certa distância do objeto que os atores envolvidos na sua execução cotidiana têm dificuldade em alcançar. O pesquisador tem os instrumentos para observar o que está sob as ações cotidianas, mas para que possa se colocar em posição de fazê-lo precisa suspender seus critérios de validade e de verdade.

Não é importante se algo que os atores afirmam é factualmente verdadeiro ou não. Não cabe ao observador fazer esse julgamento. O que importa é como aquilo representa as vivências do grupo, como documenta suas orientações. Também não cabe ao observador refletir criticamente sobre essas orientações a

partir de suas próprias referências, o que se busca é interpretá-las na perspectiva do sujeito observado.

A melhor forma de alcançar o distanciamento necessário, recomenda Bohnsack (2020), é lidar com os textos gravados e transcritos de forma mais exata possível. Assim, o intérprete pode ter acesso diretamente ao que foi dito e como foi dito, sem interferências e filtros aplicados durante a observação, possibilitando reproduzir os processos de vivência e, ao mesmo tempo, objetivá-los de forma teórica.

Garante-se assim uma separação entre dados e interpretação e a verificabilidade por outros observadores, sem que seja necessário padronizar a linguagem dos sujeitos estudados. Para isso, deve-se manter as gravações e os textos transcritos para que seja possível revisitá-los sempre que necessário, aplicando diferentes lentes analíticas e, inclusive, discutindo com outros pesquisadores.

3.2.2 Grupos de discussão

O método documentário foi originalmente desenvolvido e trabalhado na análise de grupos de discussão, expandindo sua aplicação posteriormente para diversas outras estratégias de pesquisa, como entrevistas, textos escritos, notas de campo e imagens estáticas ou em movimento. Mas os grupos de discussão permanecem um elemento essencial da análise reconstrutiva pelo método documentário.

Grupos de discussão, segundo Weller (2013), têm por finalidade analisar um contexto ou meio social. Devem ser formados a partir de alguns elementos comuns, sendo o foco do pesquisador observar as diferentes formas como tratam temas idênticos ou comparáveis. Essa abordagem surgiu na Alemanha na década de 1950, mas recebeu seu maior aporte teórico na década de 1970, passando a constituir um método em si e não apenas uma técnica de coleta de dados.

Quando formados por pessoas que partilham um mesmo espaço de experiências, os grupos de discussão reproduzem os processos comunicativos

desse espaço, representam o grupo social em que vivem e permitem identificar suas características sociais e experiências coletivas, indicando a visão de mundo do grupo e seu quadro de orientação. Assim, permitem conhecer, mais do que as opiniões, as vivências coletivas do grupo.

Weller (2013) ressalta que, se observadas apenas em seu sentido imanente, as conversas num grupo de discussão podem parecer desconexas e dissociadas do todo. Mas, analisando-se mais profundamente, percebe-se que o grupo compartilha uma certa orientação sem a necessidade de se interpretar mutuamente.

Nos grupos de discussão, segundo Bohnsack (2020), por meio do reforço e complementação mútuos, os participantes tendem, gradualmente, aos espaços centrais de sua experiência comum, quando revelam as opiniões coletivas. A convergência se dá, principalmente, quando o discurso do grupo ganha autonomia e os participantes passam a interagir entre si, deixando de se dirigir apenas ao pesquisador.

São as interações dentro do grupo que documentam o modelo coletivo, por isso a intervenção do pesquisador deve ser mínima, apenas o suficiente para iniciar a conversação e mantê-la fluindo. O conhecimento implícito dos membros se revela, principalmente, em trechos narrativos ou em descrições concretas. São esses trechos que o pesquisador deve analisar com mais atenção, é neles que se pode perceber a estrutura que orienta as ações práticas dos sujeitos (Bohnsack; Weller, 2013).

Na análise de grupos de discussão, a organização do discurso é muito importante, destaca Bohnsack (2017). Variações nas formas de organização do discurso representam diferentes maneiras de socialização e de interações entre indivíduos. A reconstrução desses modos mostra em que medida os participantes compartilham, de fato, um espaço conjuntivo de experiências e orientações comuns.

No decurso da discussão, ocorre uma divisão de trabalho na qual os participantes confirmam, complementam, corrigem e apoiam uns aos outros até

que se chegue ao ponto em que o grupo forma uma opinião coletiva e já não é possível separar as posições individuais.

A opinião coletiva, ressalta Bohnsack (2020), já existia antes, na realidade cotidiana, mas se revela e é atualizada na sessão do grupo de discussão, refletindo a visão de mundo ou as orientações coletivas que resultam de experiências compartilhadas.

A opinião do grupo não é a soma das opiniões individuais, mas o produto das interações coletivas. Mesmo as falas individuais são produtos de interações verbais e não verbais no grupo.

O conceito de experiências conjuntivas, que Bohnsack (2020) traz de Mannheim para a sociologia praxiológica do conhecimento, considera que uma socialidade conjuntiva estará arraigada no indivíduo, em um nível inferior às intenções subjetivas, de forma que os membros do grupo estão vinculados uns aos outros por meio de experiências compartilhadas.

Bohnsack (2020) apresenta a ideia de pertencimento como uma forma de integração ao grupo nascida da vida em comum. Essa mesma ideia está presente no conceito de membro utilizado pela etnometodologia (Coulon, 1995) para designar alguém que domina e compartilha os métodos do grupo. Tal situação pode ser identificada, dentre outros contextos, em uma equipe de trabalho que atue em conjunto ao longo de certo tempo.

O grupo de discussão como base de análise pelo método documentário se mostra adequado aos casos empíricos que suportam esta pesquisa, especialmente pela possibilidade de analisar uma equipe que convive no dia a dia do trabalho discutindo esse cotidiano. O grupo de discussão oferece a possibilidade de investigar a construção social de significados que está na gênese da visão de mundo do grupo e de seu quadro de orientação.

3.2.3 A constituição do *corpus* de pesquisa

A constituição do *corpus* de pesquisa é crucial para o sucesso da análise pelo método documentário, mas está sujeita a riscos de seleção inadequada de

casos. Weller (2005) recomenda que, de início, a escolha dos casos seja guiada por critérios objetivos que irão orientar a coleta de dados.

A pergunta de pesquisa é o principal orientador da definição dos critérios, que podem incluir questões como gênero, cor ou raça, nível de renda, faixa etária, profissão, práticas políticos-culturais etc. conforme seja mais adequado aos objetivos da pesquisa.

Critérios objetivos, entretanto, não são suficientes, prossegue a autora, e é a análise dos dados coletados e interpretados que formará a referência de comparação a partir do princípio da amostra teórica, oriundo da teoria fundamentada, que propõe nortear a escolha dos grupos a partir da comparação constante com os dados já levantados e o que se pretende observar a seguir.

Weller (2013, p. 59) descreve essa abordagem de seleção com a pergunta: “Que grupos ou subgrupos populacionais, que acontecimentos ou ações constituirão o próximo elemento de análise e, portanto, de coleta de dados?”

Desta forma não se define o conjunto de dados previamente a partir de uma amostragem estatística. Os casos são selecionados ao longo da fase de coleta, num processo de comparação constante que destacará contrastes entre casos aparentemente homogêneos. A análise comparativa se orienta pela busca desses contrastes.

O objetivo é a construção de um *corpus* a partir do conhecimento e experiência dos entrevistados sobre o tema. Cada grupo analisado indica o que se deve buscar no próximo grupo, considerando o que se sabe até aquele momento.

A comparação contínua dos casos irá indicar, progressivamente, qual é o tipo-base da pesquisa, que representará seu foco central. É possível que, conforme evolua a formação do *corpus* de pesquisa, vários casos sejam desprezados e não passem por todos os passos da análise, selecionando-se aqueles que sejam mais úteis para responder à pergunta de pesquisa.

3.2.4 A condução da sessão de discussão

Weller (2013) e Bohnsack (2020) apresentam uma série de recomendações para guiar o pesquisador na condução de grupos de discussão. Essas recomendações serão descritas no restante desta seção.

O pesquisador deve definir um conjunto de tópicos para discussão, que não é um roteiro a ser seguido à risca, nem deve ser apresentado aos participantes. Esse documento serve apenas para orientar o próprio pesquisador sobre o que deve buscar observar na discussão. Os temas devem ser sugeridos, nunca impostos.

Todos os grupos devem começar com uma pergunta idêntica para que se possa analisá-los comparativamente, mas a pergunta deve ser o mais aberta possível a fim de permitir que o próprio grupo defina que aspectos são mais relevantes.

O pesquisador deve estabelecer uma base de confiança recíproca com o grupo, criando um ambiente que seja confortável para os participantes, e se colocar sempre como alguém estranho àquele contexto e que busca, com humildade e respeito, conhecê-lo.

As perguntas devem ser sempre dirigidas ao grupo como um todo, não a um participante específico. O grupo conduz a discussão, escolhendo os temas que quer desenvolver e como fazê-lo.

O pesquisador deve demonstrar claramente aos participantes que não irá organizar a discussão ou exercer qualquer controle sobre os turnos de fala. Deve intervir apenas quando solicitado ou quando seja necessário lançar algum outro tema previsto no roteiro para manter a discussão ativa.

Ao introduzir um novo tema, devem ser consideradas as fases anteriores da discussão. Perguntas que aprofundem temas já discutidos têm prioridade sobre novos temas.

Quando o grupo já tenha percorrido todos os temas elencados, o pesquisador pode aprofundar alguns tópicos que tenham surgido na discussão

e, ao final da sessão, abrir a palavra para que os participantes se manifestem livremente.

A partir do segundo grupo, o pesquisador já faz comparações com os grupos anteriores e procura que a discussão revele aspectos que complementem o que já foi observado.

3.3 A interpretação documentária

A interpretação na forma proposta no método documentário é realizada numa sequência de passos disciplinada, que organiza e individualiza as fases da análise para facilitar a inserção do pesquisador num meio que lhe é estranho, possibilitando a explicitação da visão de mundo desse grupo da forma mais precisa possível, minimizando a interferência da perspectiva do próprio observador (Weller, 2005).

Numa etapa preliminar, o material coletado na sessão de observação é organizado em temas, dos quais são selecionados os mais relevantes para a análise, que serão transcritos. É esse texto transcrito que será o objeto da análise propriamente dita, que se divide em quatro etapas, conforme Bohnsack (2020): interpretação formulada, interpretação refletida, descrição do caso, análise comparativa e construção de tipos, com cada fase alimentando a fase seguinte.

Bohnsack (2020) indica os passos de organização temática e transcrição como partes da etapa de interpretação formulada por tratarem também da organização do discurso. Além disso, em algumas aplicações mais recentes, aumenta a ênfase na etapa de análise comparativa, com a descrição do caso passando a compor a interpretação refletida.

Na aplicação do método nesta pesquisa foi feita a opção de apresentar os passos de organização temática e transcrição separadamente e manter uma etapa de descrição do caso como forma de evidenciar a ordem de realização e distinguir a ênfase em cada momento. As etapas de análise comparativa e construção de tipos serão tratadas em conjunto reforçando sua integração.

Nas subseções a seguir (de 3.3.1 a 3.3.6) cada um desses passos será descrito em seus procedimentos principais. Essa descrição toma por referência diversos trabalhos que fundamentam e exemplificam a forma como o método será aplicado nos casos empíricos, a saber: Weller (2005, 2013, 2011), Bohnsack e Weller (2013), Bohnsack (2011, 2020, 2017) e Pontes (2020) além de material da disciplina Metodologias Qualitativas e Interpretação de Dados (Weller, 2021) realizada na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília de julho a novembro de 2021.

3.3.1 Organização temática

Logo após a realização da sessão do grupo de discussão, o pesquisador deve registrar informações sobre o contexto, como local, horário e modo de realização da sessão, sobre os participantes e sobre a discussão de forma geral. Dados adicionais sobre os participantes, como gênero e idade, por exemplo, podem ser colhidos por meio de questionário como informações auxiliares para a descrição do grupo, podendo, ainda, apontar outros aspectos relevantes para a análise posterior (Bohnsack; Weller, 2013).

Nessa etapa prévia, o pesquisador deve indicar também como serão identificados os participantes na transcrição e na análise. Em grupos de discussão, em geral, estes serão designados cada um por duas letras, onde a primeira é maiúscula, indicando, em ordem alfabética, a entrada de cada participante na sessão, e a segunda letra (f ou m) indica seu gênero⁹ (Weller, 2011).

Assim, se uma mulher for a primeira participante a se manifestar no grupo será indicada por Af e se for um homem, Am. O segundo participante será Bf ou Bm e assim por diante. O pesquisador é identificado por Y, sem indicação de gênero. Caso haja mais de um pesquisador, utiliza-se Y1, Y2 e assim por diante.

Todas as informações referentes aos participantes, organização ou local em que foi realizada a sessão devem ser mascaradas, salvo questões

⁹ Se por alguma peculiaridade do grupo essa forma de identificação dos participantes não for adequada, o pesquisador pode definir outra, desde que os participantes sejam individualizados, bastando que documente sua decisão.

específicas da pesquisa e com as devidas autorizações. Nomes mencionados, mesmo que de não participantes, também devem ser substituídos.

Após a caracterização da sessão e dos participantes, e tendo por base a gravação em áudio ou vídeo, passa-se à organização temática da discussão na qual são indicados os principais temas tratados, os momentos de início e fim de cada um e quem os iniciou, se o pesquisador ou algum participante. Se for o caso, são identificados também subtemas que tenham surgido a partir do tema central, também com indicações de início e fim e do iniciador.

Com base na organização temática, identificam-se as passagens mais relevantes da discussão, que serão objeto de transcrição e análise. Para isso busca-se, principalmente (Bohnsack, 2020; Bohnsack; Weller, 2013; Weller, 2021):

- Trechos em que o grupo toma o controle da discussão e assume uma dinâmica própria, deixando de se dirigir ao pesquisador ou abordando temas que não foram propostos por ele. Esses momentos indicam a construção pelo grupo de sentido coletivo a partir das contribuições dos participantes;
- Trechos de maior **densidade metafórica**, quando as narrativas e descrições são mais detalhadas e, em geral, as falas se dão de forma mais intensa, com mudanças de entonação e volume;
- Trechos de maior **densidade narrativa**, quando cresce o envolvimento dos participantes, seja complementando, reforçando, exemplificando ou sinalizando sua concordância ou discordância. Os temas em que mais participantes mostram interesse de se manifestar apontam os espaços de experiência comuns mais relevantes;
- Os trechos de **metáforas de foco** são aqueles que combinam densidade metafórica e densidade narrativa. São os pontos cruciais da discussão, onde é possível acessar os aspectos centrais da orientação coletiva do grupo;

- **Descrições e narrações** são mais relevantes do que opiniões e interpretações. É naquelas que a estrutura de orientação se mostra de forma metafórica, apontando o conhecimento implícito dos participantes;
- Aspectos indicativos da **dramaturgia do discurso**, que identificam os diferentes papéis assumidos na discussão, e tendem a refletir as dinâmicas cotidianas do grupo;

Além desses, o pesquisador pode e deve selecionar para transcrição e análise outros trechos que entenda tratar de temas de interesse da pesquisa.

3.3.2 Transcrição

Os trechos selecionados são transcritos a partir da gravação, em áudio ou vídeo, da sessão do grupo de discussão. As gravações devem ser mantidas para futuras consultas, mesmo após a transcrição (Bohnsack, 2020).

No início da transcrição, devem ser sempre informados: o codinome do grupo, o nome da passagem, onde a passagem começa na gravação (p.ex.: 1m5s ou tempo indicado pelo aparelho usado), duração da passagem (p.ex.: 10 min), abreviações para transcritor e revisor da transcrição (Weller, 2021).

A transcrição, definem Kowal e O'Connell (2014), é a representação gráfica de aspectos da fala nos seus elementos verbais, as palavras faladas, prosódicos, a forma como as palavras são faladas, e paralinguísticos, os elementos não verbais e comportamentais que acompanham a fala.

A transcrição, destacam os autores, é um passo fundamental da pesquisa qualitativa. A fala é elusiva e efêmera, sem uma transcrição adequada ao objetivo da pesquisa seu conteúdo pode se perder.

Apenas o registro escrito não é suficiente para capturar todas as nuances da língua falada de modo a permitir a análise dos componentes mentais, sociais e culturais dos indivíduos e grupos. A transcrição deve ser fiel à língua falada, capturando suas nuances que não são representadas no registro sintático. Fenômenos paralinguísticos, como risos, pausas, variações de entonação e outros são tão importantes quanto o que é dito.

O que destacar na transcrição tem relação com seu propósito, com o objetivo da pesquisa. Por isso, Kowal e O'Connell (2014) recomendam que, mesmo que não seja o próprio pesquisador a fazer a transcrição, sua participação no processo é muito importante.

A escolha do desenho da transcrição, a adequação do método ao objetivo da pesquisa, os sistemas e estratégias que serão utilizados, são decisões fundamentais para a qualidade do resultado. Nenhuma notação de transcrição, por mais detalhada que seja, será capaz de capturar a totalidade do que é expresso na fala de uma pessoa, todo método tem suas limitações e há sempre um componente de interpretação que carrega o risco de viés.

As transcrições utilizam um sistema gráfico, um conjunto de símbolos, para representar de forma escrita o que foi produzido de forma oral na discussão. Kowal e O'Connell (2014) apontam quatro formas principais de sistemas de transcrição: a ortografia padrão, a transcrição literal, o dialeto gráfico e a transcrição fonética.

A ortografia padrão e a transcrição literal seguem as referências da língua culta, sendo que a segunda registra desvios de pronúncia. Os dialetos gráficos e a transcrição fonética afastam-se mais da ortografia convencional.

O alfabeto fonético é utilizado principalmente em trabalhos do campo da linguística por exigir conhecimentos específicos da técnica e do alfabeto, tanto para a escrita quanto para a leitura. Um dialeto gráfico¹⁰ é uma forma de captar na escrita os detalhes da fala com o uso do alfabeto convencional numa forma pseudofonética. Este é o sistema mais comumente utilizado na pesquisa social.

A transcrição é também uma etapa reflexiva, não apenas uma preparação do material para a análise. As marcações, como superposição na troca de turno ou variações de entonação, indicam a dinâmica da discussão e sugerem as experiências centrais, devendo ser cuidadosamente controladas.

¹⁰ O termo em inglês utilizado para essa forma de transcrição é *eye dialect*, cuja tradução literal seria dialeto de olho, e é o termo utilizado por Kowal e O'Connell (2014). Gago (2002) utiliza "dialeto gráfico", que foi a opção de tradução adotada aqui.

O sistema de valores do transcritor pode afetar as escolhas de marcação e, além disso, não é incomum que o transcritor, mesmo que inadvertidamente, “corrija” as falas dos participantes ou omita elementos paralinguísticos, com risco de alterações de significado.

O Quadro 14 exemplifica alguns elementos da fala que devem ser considerados numa transcrição, sempre tendo em mente o objetivo da pesquisa e o público a que se destinam os textos transcritos.

Quadro 14. Elementos componentes da fala

Elemento	Descrição
Pronúncia	A forma da fala, incluindo desvios de pronúncia, interrupções, extensão de sílabas etc.
Turno de fala	Representa a organização da atividade conversacional, a ordem dos falantes e a alternância entre eles. Um turno de fala fornece a referência para o turno seguinte.
Entonação	Mudanças de tom de voz pode alterar profundamente o significado da palavra.
Volume	Variações de volume podem indicar ênfase, divergências, assunção do turno de fala fora do rito normal do grupo.
Duração	Marcação de tempo de fala ou de intervalos
Paralinguísticos	São elementos verbais ou não que não são parte da língua, como respiração, riso, choro, gritos, gestos etc. Em geral são descritos e não transcritos.

Fonte: elaboração própria a partir de Kowal e O’Connel (2014).

O método documentário aplica uma forma de dialeto gráfico, designada por TiQ¹¹, que utiliza o conjunto de notações relacionadas no Quadro 15 (Bohnsack, 2020; Weller, 2021, 2011).

A pontuação no TiQ, destacam os autores, é usada para indicar entonação, não no sentido gramatical convencional. Desta forma, após pontos continua-se com letra minúscula, deixando claro esse uso dos símbolos de pontuação. Apenas a cada mudança de interlocutor, inclusive na superposição, a primeira palavra é escrita com letra inicial maiúscula.

¹¹ O termo original em inglês para TiQ, é *Talk in Qualitative Research*, que pode ser traduzido em português como “fala na pesquisa qualitativa”.

Intervalos maiores que três segundos são considerados uma pausa do grupo como um todo e provocam uma indicação de mudança de turno representada por uma quebra de parágrafo, ainda que o mesmo participante volte a falar.

As linhas devem ser numeradas de forma contínua para que seja possível encontrar e citar passagens da transcrição conforme seja necessário para ilustrar a análise.

Quadro 15. Notações para transcrição das sessões de discussão

Sinal	Significado / aplicação
L	Início de uma sobreposição no turno de fala
┘	Fim de uma sobreposição
(.)	Pausa de até um segundo de duração
(N)	Número de segundos de duração da pausa
<u>não</u>	Destacado (pronunciado de forma enfática)
não	Voz alta (em relação ao volume normal do interlocutor)
°não°	Muito baixo (em relação ao volume normal do interlocutor)
.	Entonação fortemente decrescente
;	Entonação fracamente decrescente
?	Entonação fortemente crescente
,	Entonação fracamente crescente
talv-	Interrupção de uma palavra
ah=não	Fusão de palavras
nã::o	Extensão. O número de “:” corresponde à duração da extensão
(sim)	Incerteza na transcrição, declarações quase incompreensíveis
()	Declaração incompreensível. A extensão corresponde à duração.
((suspira))	Comentários e anotações sobre eventos paralinguísticos, não verbais ou externos à conversa
@(não)@	Dito com risada
@(.)@	Risada curta
@(3)@	Risada de três segundos
//mhm//	Para entrevistas biográficas. Sinal de audição do entrevistador, quando o “mhm” não estiver sobreposto.

Fonte: Bohnsack (2020, p. 307) e Weller (2011, p. 251)

3.3.3 Interpretação formulada

Os dois primeiros passos de análise tratam a distinção entre o significado comunicativo, literal e imanente, e o significado conjuntivo, implícito e documentário¹². Esses passos são a interpretação formulada e a interpretação refletida (Bohnsack, 2020; Weller, 2005).

A base da interpretação formulada é a organização temática, com os a transcrição dos trechos selecionados como mais relevantes. A interpretação formulada corresponde à observação de primeira ordem (Weller, 2005). Nela o significado explícito, o que foi literalmente dito, é formulado pelo pesquisador que reescreve o texto em linguagem mais formal, de maneira que possa ser compreendido por alguém que não participou da observação ou não conhece a linguagem utilizada (Bohnsack, 2017; Weller, 2021).

Não são elaboradas explicações teórico-conceituais sobre a discussão, limitando-se às formulações apresentadas. O pesquisador permanece no nível do sentido imanente, do texto em si, apenas narra o que foi dito e descreve o discurso, decodificando o vocabulário coloquial do grupo, podendo utilizar trechos transcritos ou reescritos, sem se posicionar sobre o conteúdo (Weller, 2005).

Ainda que não exista elaboração teórica, trata-se de uma interpretação porque alguns pontos que estão implícitos no texto são explicitados para que possam ser acessados por pessoas que não participaram da sessão. O pesquisador deve ficar atento para não introduzir suas próprias referências e não avançar além da formulação e organização do texto (Weller, 2013).

Cada trecho da discussão terá um tema de foco, ainda que o mesmo tema retorne em outros momentos da discussão, por exemplo sendo retomado por um dos participantes. A recorrência de um tema é uma indicação importante da atribuição de relevância pelo grupo. Uma indicação do foco do grupo é o afastamento do tema proposto pelo pesquisador, quando o grupo assume o

¹² Cabe lembrar que Bohnsack (2020) não inclui na sua leitura do método documentário o nível expressivo que existe em Mannheim (1986) por entender que não pode ser alcançado empiricamente pelo pesquisador.

controle da discussão e a encaminha para os pontos a que atribui maior relevância (Bohnsack; Weller, 2013).

3.3.4 Interpretação refletida

Enquanto a organização temática é a base para a interpretação formulada, a reconstrução da organização do discurso é a base para a interpretação refletida, que corresponde a uma observação de segunda ordem. Na interpretação refletida passa-se do sentido imanente para o sentido documentário, é quando se faz a transição da pergunta "o quê" para a pergunta "como" (Weller, 2011).

Nos grupos de discussão existe uma forma de divisão de trabalho, com os indivíduos exercendo diferentes papéis e, eventualmente, alternando-se entre eles. O Quadro 16 apresenta uma forma de descrever a organização do discurso, com os diferentes papéis que podem ser assumidos pelos participantes. A identificação da divisão de papéis na discussão tende a reproduzir as relações cotidianas do grupo, ou seja, documenta essas relações (Bohnsack, 2017; Weller, 2021, 2011).

A identificação da dinâmica de alternância de papéis e as formas de organização do discurso no grupo revelam elementos importantes da dramaturgia da discussão, que documentam o cotidiano do grupo, indicam os temas de maior relevância, os momentos de divergência ou de reforço mútuo e podem apontar o quadro de orientação do grupo.

A discussão no grupo se organiza em unidades discursivas que se compõem de ao menos três movimentos (Bohnsack, 2020): um participante, ou um grupo deles, propõe uma orientação à qual um outro participante, ou grupo, reage reforçando a proposição, opondo-se a ela ou apresentando uma antítese.

Em seguida, o participante que apresentou a proposição inicial reage, elaborando, por exemplo, uma síntese entre as suas falas e as do outro participante. É nesse movimento que a dinâmica do grupo se apresenta.

As formas de organizar o discurso refletem modos de interação e socialização entre os indivíduos no grupo. A reconstrução do modo de

organização do discurso pode apontar o quanto os participantes do grupo de fato compartilham um espaço de experiências conjuntivas.

Pode haver estímulo e incentivo mútuos com discursos paralelos ou sequenciais, ou uma oposição marcada entre orientações ou, ainda, uma dinâmica de encorajamento e debate para construção conjunta de uma síntese de ideias (Bohnsack, 2020, 2017).

Quadro 16. Organização do discurso

Iniciação de um tema	O tema é iniciado sem que haja a indicação de uma proposição
Proposição	O discurso indica uma orientação que conduz o discurso
Elaboração	Uma orientação da proposição é desenvolvida no decorrer do discurso, em geral na troca de turno
Diferenciação	Demarca os limites de uma orientação, caracterizando-a
Validação	Representa uma confirmação da orientação proposta
Ratificação	É uma confirmação menos elaborada que a validação, geralmente feita por meio de sinais.
Antítese / Síntese	A antítese acontece quando a negação a uma proposição é esboçada. A antítese é constatada quando ao final acontece uma síntese, em geral na forma de uma conclusão.
Oposição	É um esboço de uma orientação que nega a proposição, podendo sugerir que o grupo não compartilha orientações em alguns casos. Nessa situação a conclusão do tema não produz uma síntese.
Divergência	Ocorre quando os participantes não seguem a orientação, deixam de fazer referências uns aos outros e passam a produzir discursos paralelos.
Conclusão	A conclusão surge no final da discussão de um tema, podendo se dar pela validação da orientação, de sua generalização ou de uma síntese. Pode também ocorrer uma conclusão ritualizada, em que o tema é encerrado sem uma conclusão de fato, passando-se a um outro tema.
Transposição	É a conclusão simultânea com a iniciação de um novo tema, mantendo-se a orientação. Corresponde a uma nova proposição.

Fonte: elaborado a partir de Weller (2021).

Reações de oposição ou divergência podem apontar para a ausência de uma orientação comum, levando o grupo a construir discursos paralelos ou caminhar para um encerramento ritual do tema de modo a não estender o conflito.

Os movimentos discursivos de construção de uma síntese a partir de uma proposição e uma antítese, ou mesmo de oposição, em geral apresentam complexidade muito maior que participações individuais e apontam para questões importantes na orientação do grupo.

O intérprete utiliza o material resultante da interpretação formulada para analisar as interações na organização do discurso, analisar o discurso em si, ou seja, como um tema é discutido, e chegar ao quadro de orientação e às motivações do grupo por trás de suas ações. Para isso pode recorrer a seu conhecimento do meio pesquisado e a aportes teóricos diversos (Bohnsack, 2017).

O objetivo da interpretação refletida é a reconstrução e a explicação do quadro de orientação, o que pode ser alcançado por meio da comparação interna ao caso. Passagens em que o grupo trata tópicos diferentes podem indicar seu quadro de orientação, o que deve ser percebido não apenas no discurso, mas também na dinâmica de interação no grupo.

No grupo pode haver diferentes espaços de experiências sobrepostos, como gênero, geração, classe etc., o que leva a diferentes quadros de orientação, mesclados uns aos outros. Um deles, entretanto, irá prevalecer como o foco da vivência comum do grupo, revelando-se nas metáforas de foco, quando densidade metafórica e densidade narrativa se combinam nos pontos cruciais da discussão (Bohnsack, 2011).

É nesses momentos de maior densidade que o quadro de orientação se revela, por isso essas passagens devem ser selecionadas para interpretação ainda que não sejam tematicamente as mais interessantes. A coincidência entre passagens de maior densidade e de importância temática indica que a pesquisa alcançou o centro de vivência do grupo.

O significado das discussões no grupo é constituído pelo processo social pré-reflexivo e pelos gestos e declarações da conversação que correspondem ao espaço de experiências conjuntivas. Gestos e declarações afetam o significado uns dos outros. A relação entre esses significados, ou seja, entre um

gesto ou declaração e a respectiva reação, aponta para uma regra implícita da orientação do grupo (Bohnsack, 2020).

Essa regra pode ser identificada por meio da comparação de horizontes opostos internos em que uma ação equivalente está presente. Horizontes opostos são contextos positivos ou negativos e indicam cenários em que ações equivalentes têm lugar, representando componentes importantes da experiência do grupo.

A comparação entre os horizontes na descrição de vivências do grupo relativas a um determinado tema, ou seja, que reação a uma ação associada àquele tema, seja um gesto ou uma declaração, aconteceu em um e outro casos, indica elementos que moldam o quadro de orientação.

Por exemplo, a diferença entre a forma como um membro do grupo narra um certo tipo de interação com outros membros do mesmo grupo, comparada com o mesmo tipo de interação com pessoas de fora do grupo, indica elementos do quadro que orienta a forma como serão escolhidos gestos ou declarações em um ou outro caso.

Para interpretar o quadro de orientação do grupo, o pesquisador pode fazer uso também de um horizonte externo. No momento da interpretação refletida, esse horizonte pode ser uma elaboração mental do intérprete, uma referência a suas experiências anteriores ou uma formulação teórica trazida de algum autor. A escolha desse horizonte está associada à posição do intérprete, que estará sempre presente no método documentário, mas será mais controlável quando puder ser empiricamente verificável (Bohnsack, 2011).

Os elementos do quadro de orientação, incluindo seus horizontes opostos, serão pontos essenciais da interpretação refletida e subsídios para a comparação entre grupos diferentes. A validade da análise de um caso dependerá não só da fundamentação empírica dele próprio, mas também da fundamentação empírica dos horizontes de comparação, com horizontes teóricos sendo substituídos pela análise de outros casos empíricos (Bohnsack, 2011).

A interpretação refletida inicia a reconstrução do quadro de orientação, o *habitus* do grupo, a partir de horizontes de comparação internos e de referências do próprio intérprete. Mas essa reconstrução apenas estará completa com a comparação com outros grupos. A análise comparativa é um aspecto fundamental do método documentário porque o quadro de orientação de um caso específico só toma forma completamente e pode ser examinado de maneira empiricamente controlada pela comparação com os quadros de outros casos (Bohnsack, 2011).

3.3.5 Descrição do caso

A interpretação refletida constrói os fundamentos para a descrição do caso, também designada por descrição do discurso, cujo objetivo é condensar os resultados encontrados para que alguém de fora do contexto, que não conhece o grupo ou o próprio método possa captar o que foi observado. Essa descrição constitui, de forma geral, o que será publicado como resultado do processo de análise do caso individual (Bohnsack, 2020).

Na descrição do discurso devem ser evidenciadas sua organização, as orientações centrais do grupo e destacados os momentos de maior intensidade da discussão. Podem ser utilizadas citações de trechos da transcrição com o objetivo de ilustrar o caso, os elementos mais importantes do quadro de orientação ou os horizontes positivos e negativos utilizados na análise (Bohnsack, 2020).

Considerando que, em geral, as passagens mais importantes coincidem com os auge dramaturgicos na discussão, os mesmos trechos são candidatos a ilustrar a dramaturgia do grupo e a organização discursiva.

Quanto mais seja possível fundir a descrição do quadro de orientação e da dramaturgia, mais densa será a descrição do discurso, mostrando com clareza ao leitor como um grupo desenvolve a discussão até evidenciar seu foco e seu quadro de orientação.

O pesquisador deve buscar ir além da interpretação de afirmações individuais, buscando alcançar uma postura coletiva que indica o quadro de

orientação do grupo. A descrição de caso reconstrói o quadro de orientação e seus componentes, tendo a visão de mundo do grupo como o ponto central da interpretação e representação (Bohnsack, 2020).

Nas descrições do discurso as diferenças linguísticas que eventualmente existem entre pesquisador e pesquisados devem estar evidentes e, conforme o interesse da pesquisa, serem explicitadas e apresentadas em destaque utilizando, inclusive trechos da transcrição para evidenciá-las (Bohnsack, 2020).

A forma de apresentar a descrição do caso pode variar bastante de acordo com os propósitos da pesquisa e o público a que se destina, mas deve percorrer as questões de pesquisa relacionadas para a condução do grupo de discussão, especialmente nos pontos que possibilitem a comparação entre os grupos observados.

3.3.6 Análise comparativa e construção de tipos

Na quarta fase do método documentário acontece a construção de tipos. Um tipo no método documentário representa um quadro de orientação, um *habitus* ou visão de mundo, relevante em um determinado contexto, cuja processo de gênese foi identificado e que apresenta um potencial de se reproduzir em outros grupos, podendo, desta forma, ser considerado acima dos casos específicos (Bohnsack, 2020).

O método documentário, por meio da identificação de tipos, pretende enfrentar a questão da generalização nos métodos qualitativos. A partir de um processo de análise e interpretação controlados, permite algum nível de generalização, não na perspectiva positivista de geração de leis universais, mas como uma referência a partir da qual outros casos possam ser observados.

A interpretação nunca é neutra e sempre estará ligada à trajetória pessoal de quem interpreta, sua formação teórica, suas experiências cotidianas, vínculos sociais, étnicos e de gênero, dentre outros. O método documentário oferece um maior controle sobre tais influências quando um grupo é analisado em comparação com outro e não diretamente com o conhecimento do pesquisador (Weller, 2005).

A análise comparativa de diferentes grupos de discussão é o meio para a construção de tipos, a partir da reconstrução de aspectos equivalentes entre diferentes casos estudados, e possibilita a identificação de práticas típicas dos grupos analisados. Seus resultados, portanto, estão diretamente ligados ao universo de comparação utilizado pelo pesquisador, aos grupos que formarão o *corpus* de análise.

O controle metódico da observação depende do controle dos horizontes de comparação. Na interpretação refletida esses horizontes podem ser construções teóricas do observador, mas na comparação serão substituídos ou complementados por observações de outros casos. Os horizontes de comparação serão mais robustos quanto mais forem fundamentados em casos empíricos (Bohnsack, 2011, 2020).

Além disso, na comparação pode ser revelado algum horizonte que é relevante em um determinado grupo, mas que não está presente no seu discurso. Isso pode ser percebido quando comparado com outro grupo onde esse elemento se manifestou. A ausência pode revelar a importância daquele horizonte, indicando algo que o grupo não quis ou não conseguiu elaborar. A partir dessa indicação, o pesquisador pode aprofundar a análise do conhecimento tácito do grupo.

Os quadros de orientação identificados inicialmente na interpretação refletida serão o objeto inicial da comparação, sendo a própria estrutura de orientação a característica comum que orienta a comparação. Os casos em que há indicações de orientações equivalentes são os primeiros candidatos à comparação (Weller, 2013).

A estratégia de comparação será orientada pelos objetivos da pesquisa, pela quantidade de casos e pelas características do *corpus*. Pode-se, por exemplo, comparar os casos aos pares ou organizá-los por determinadas características analíticas em grupos maiores. A comparação se guia por um conjunto de tópicos de pesquisa que deve ter sido, tanto quanto possível, tratado em todos os grupos observados.

A construção de tipos começa quando o quadro de orientação é identificável de forma equivalente em casos diferentes. Esse primeiro nível de tipificação é a reconstrução do princípio de funcionamento do quadro de orientação do grupo (Bohnsack, 2017).

No segundo nível de tipificação busca-se a gênese do quadro de orientação, compreendendo de que espaço de experiências o quadro é típico. Dizer que um quadro é típico de um certo espaço, significa dizer que ele se origina naquele espaço de experiências.

Um grupo, ou um indivíduo, existe em vários espaços de experiências simultaneamente. Esses espaços se sobrepõem e se influenciam mutuamente. A construção de tipos exige, portanto, uma abordagem multidimensional, com a observação e comparação de vários espaços (Bohnsack, 2017).

Para considerar um quadro de orientação como típico de um espaço de experiências, é preciso determinar se e como esse mesmo quadro pode ser identificado em outros espaços de experiência sobrepostos com o primeiro. Isso pode ser feito incluindo grupos de diferentes gêneros, raças, contextos sócio-políticos, níveis educacionais etc. e cruzando essas diferentes dimensões a fim de verificar se o que foi interpretado no grupo original permanece válido.

Um tipo deixa de ser singular e passa a ser considerado acima de casos particulares quando se verifica que existe em diferentes meios ou realidades sociais. A clareza de um tipo decorre de quão delimitado ele é, diferenciando-se de outros tipos (Weller, 2005).

O conjunto de tipos que resultará do processo de comparação varia conforme os objetivos de pesquisa, de acordo com o tipo-base que representa sua estrutura central. Por exemplo, pode-se estar pesquisando, como é o caso aqui, grupos envolvidos com o trabalho do conhecimento, sendo esse o tipo-base a partir do qual se buscará identificar os quadros de orientação típicos (Bohnsack, 2011).

O pesquisador deve ir além da descrição do cotidiano dos grupos observados, deve também analisar criticamente as práticas, buscando revelar o que está nas suas origens e, a partir daí, apontar o que pode ser típico do

contexto daqueles grupos e que, sem ignorar as especificidades de cada caso, pode orientar a observação de outros grupos que compartilhem o mesmo tipo-base (Bohnsack; Weller, 2013).

3.4 Exemplos da identificação de quadros de orientação típicos

Bohnsack (2011) traz o exemplo de um estudo realizado com coletivos de jovens imigrantes de origem turca na Alemanha que ilustra a forma como entende a construção do quadro de orientação.

No estudo buscava-se identificar o quadro de orientação comum àqueles jovens. Além de serem imigrantes, os jovens participavam de outros espaços de experiência como, por exemplo, aqueles determinados pelo gênero, geração ou meio educacional. O tipo-base de pesquisa se constituiu na interseção de todos esses espaços, conforme ilustrado na Figura 15, identificando a característica comum a vários grupos e que pudesse ser a referência de comparação entre eles.

Figura 15. Migração como tipo-base



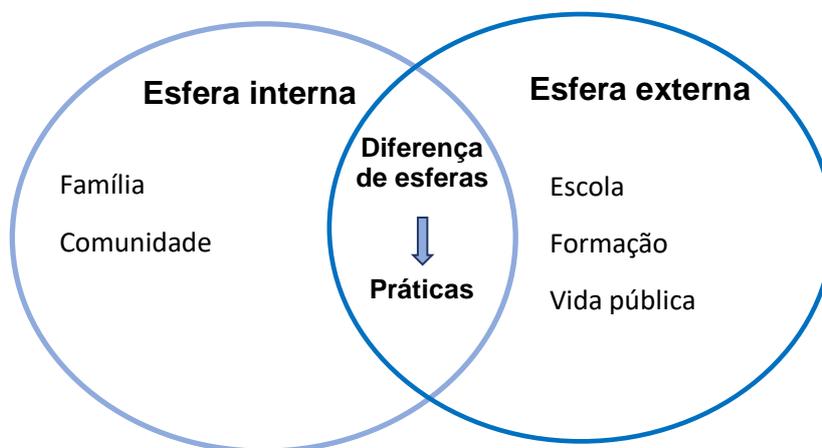
Fonte: adaptado de Bohnsack (2011)

Para que se possa atribuir de maneira válida um quadro de orientação ou um *habitus* a um espaço de experiências típicas de migração, deve-se identificar se essa orientação está presente em jovens de diferentes idades, gêneros e pertencentes a diferentes meios sociais, ou seja de outras dimensões ou espaços de experiências.

Analisando vários grupos, foi identificado o quadro de orientação comum a todos, que foi denominado pelos pesquisadores “diferença de esferas”, que se caracteriza pela experiência de uma diferença mais ou menos profunda entre a esfera da família e da comunidade, que seria a esfera interna, e a esfera da escola, da formação e da vida pública e social, a esfera externa.

A “diferença de esferas” seria o quadro de orientação das práticas do grupo, da sua forma de agir e de atribuir significados a suas interações com o mundo. A Figura 16 ilustra essa ideia.

Figura 16. O quadro de orientação "diferença de esferas"



Fonte: elaborado a partir de Bohnsack (2011)

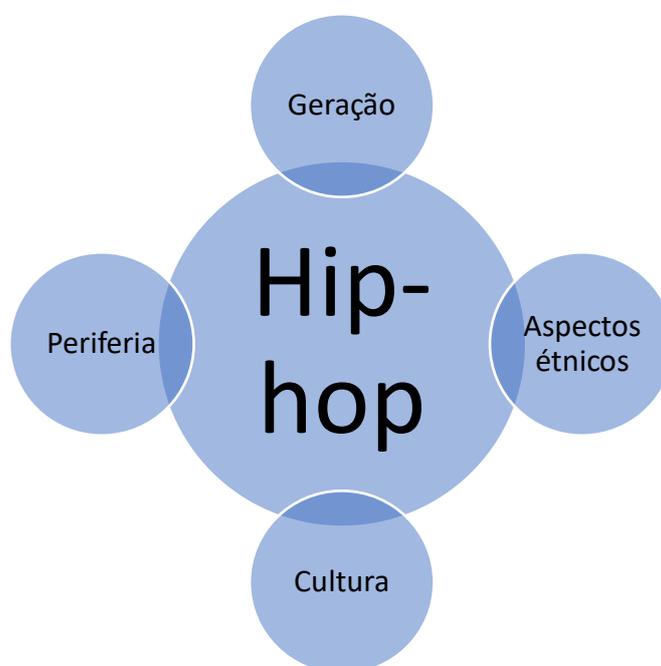
Em outro estudo, Weller (2011) pesquisou jovens participantes de grupos de *hip-hop* de São Paulo e Berlim. Em São Paulo foram estudados jovens da periferia, em geral negros, e em Berlim descendentes de imigrantes turcos, também periféricos.

A análise de grupos de discussão mostra o espaço social de experiências conjuntivas dos grupos, com partilha de experiências e criação de um *habitus*

coletivo que lhes dá orientação e mais segurança para suas práticas na sociedade.

Nos casos estudados, a característica básica dos grupos, o tipo-base, está na sua relação com o Hip-Hop como forma de se expressar, de reforçar sua identificação e de dar significado às questões de suas vidas. Essa referência sobrepõe-se a outros aspectos e forma o elemento que fundamenta a comparação entre os vários grupos. A Figura 17 ilustra o tipo-base da pesquisa de Weller (2011) com relação aos demais espaços de experiências.

Figura 17. Tipo-base da pesquisa de Weller (2011)



Fonte: elaborado a partir de Weller (2011)

Não há na pesquisa uma busca por generalização da forma tradicional, mas a identificação de tipos, de características dos grupos que pautam seu comportamento com relação ao tema de pesquisa. Os "tipos" surgem da comparação entre os grupos.

No estudo, a autora identifica dois quadros de orientação típicos, um "geracional", em que a geração era o elemento básico de orientação das práticas, e um "social-combativo", orientado principalmente pelos conflitos

sociais. Esses tipos se revelam em grupos tanto de São Paulo quanto de Berlim e estariam, desta forma, além das características locais, embora sejam afetados por elas.

3.5 Definições operacionais

Considerando que esta pesquisa buscou referências em diversos campos, reunindo assim termos que podem ter uma conotação diferente daquelas utilizadas em outros espaços, a fim de proporcionar maior clareza, facilitar a leitura e evitar equívocos, esta seção incluirá a definição de alguns termos e expressões esclarecendo a forma como são aplicados na pesquisa.

Esses termos são definidos ao longo do texto ou são, por vezes, termos de uso mais geral utilizados em uma concepção mais específica. Sempre que for o caso o autor de referência para o conceito será apresentado. Nos casos em que isso não acontece, o conceito é uma construção da própria pesquisa a partir de uma interpretação de diversas fontes.

A seguir os termos e o respectivo conceito utilizado na pesquisa são apresentados em ordem alfabética.

- **Actante:** Na Teoria Ator-Rede, os atores podem ter diversas naturezas. Qualquer coisa que modifique uma situação, levando a alguma ação, é um ator, seja ele humano ou não, material ou virtual. Quando um ator não tem uma figuração, ou seja, não tem forma, a TAR o designa actante (Latour, 2012).
- **Arranjo material da prática:** Arranjos materiais são cenários formados por pessoas, organismos artefatos, coisas leiautes, ambiente físicos etc. que complementam as práticas formando o contexto em que elas acontecem e constituindo malhas prática-arranjo material (Schatzki, 2005).
- **Compreensão e interpretação:** Pessoas que compartilham um mesmo quadro de orientação, um mesmo espaço de experiências, compreendem-se imediatamente, sem necessidade de reflexão ou teorização. O pesquisador, que não é membro do grupo, interpreta o que observa. A compreensão se

dá de forma atórica, enquanto a interpretação é a explicação teórica do conhecimento observado (Weller, 2005).

- **Conhecimento atórico:** Atórico é aquilo que não é elaborado racionalmente, não é objeto de teoria. Conhecimento atórico é aquele pré-reflexivo, incorporado pelo indivíduo que guia suas ações práticas, mas que ele tem dificuldade de explicar (Bohnsack, 2020; Weller, 2005).
- **Conhecimento comunicativo:** O conhecimento comunicativo está associado a um modo de socialização institucionalizado e guiado por papéis e relações explicitamente definidas. Segue uma lógica proposicional racionalista, um pensamento de caráter utilitário e um conhecimento explicitado em normas (Bohnsack, 2020; Weller, 2005).
- **Conhecimento conjuntivo:** O conhecimento conjuntivo é aquele que resulta da convivência em um grupo específico, da sua prática diária. É o conhecimento implícito que os membros do grupo compartilham por terem biografias comuns e uma memória coletiva (Bohnsack, 2020; Weller, 2005).
- **Conhecimento tácito e explícito:** Conhecimento tácito é aquele que o sujeito possui e sabe aplicar, mas não é capaz de traduzir em símbolos, ou seja, de tornar explícito. O conhecimento tácito pode ser possuído por si mesmo, mas todo conhecimento explícito depende de um conhecimento tácito para ser entendido e aplicado. O conhecimento ou é tácito ou está ancorado num conhecimento tácito. Não é possível um conhecimento puramente explícito, sempre haverá um componente tácito (Polanyi, 2009).
- **Enquadramento:** O enquadramento é uma construção atórica que define para o indivíduo o que está acontecendo, o que ele deve esperar de uma situação, a partir de um conjunto de referências que remete a experiências anteriores que viveu ou sobre as quais aprendeu na socialização. A ideia de enquadramento inverte a perspectiva de senso comum de que primeiro se percebe algo para, em seguida, interpretar o que se percebeu. Ao contrário, primeiro vem a interpretação, o enquadramento, e é a partir daí que o indivíduo percebe a realidade (Goffman, 1986).

- **Espaço de experiências conjuntivas:** O espaço de experiências conjuntivas corresponde a um meio social onde os indivíduos convivem, incluindo tanto o conhecimento conjuntivo em si quanto sua relação de tensão com o conhecimento comunicativo. Indivíduos que compartilham um espaço de experiências conjuntivas são capazes de se compreender sem a necessidade de interpretação e teorização (Bohnsack, 2020; Weller, 2005).
- **Estrutura teleoafetiva:** Estrutura teleoafetiva é um conjunto hierarquicamente organizado de fins e meios para alcançá-los e de afetos (emoções) que são aceitáveis na realização de uma prática. Indica o que convém fazer e o que é aceitável fazer, assim como o que é recomendável e aceitável sentir no contexto da prática (Schatzki, 1997).
- **Etnométrodo:** Etnométrodos são os saberes práticos usados pelas pessoas para fazer sentido do seu mundo. O prefixo “etno”, que exprime a ideia geral de povo ou nação, designa aqui os membros de um contexto social particular. Etnometodologia não é o método de estudo de um povo, mas o estudo dos métodos de um povo, de um grupo social. Cada contexto tem seus próprios etnométodos constitutivos e estes é são o *corpus* de pesquisa da etnometodologia (Watson; Gastaldo, 2015).
- **Gestão do conhecimento:** A Gestão do Conhecimento representa um recorte nos processos de gestão de uma organização que age sobre um conjunto de habilitadores com o objetivo central de garantir que a organização obtenha vantagem competitiva a partir dos ativos de conhecimento que existem na rede que a constitui.
- **Grupos de discussão:** Grupos de discussão têm por finalidade analisar um contexto ou meio social. Os grupos devem ser formados a partir de alguns elementos comuns, sendo o foco do pesquisador observar as diferentes formas como tratam temas idênticos ou comparáveis (Weller, 2013).
- **Habitus e Campo:** O *habitus* é formado por esquemas internalizados no sujeito via socialização e é o que orienta suas práticas. Esses esquemas são estruturas que existem e provocam ações, ainda que os indivíduos não tenham consciência disso. O *campo* é o espaço de atuação dos indivíduos,

um espaço estruturado a partir de relações de poder material e simbólica. O sujeito adquire o *habitus* como uma certa forma de ser e agir na socialização em determinados campos cujas exigências tende a internalizar, produzindo condutas condizentes com elas e reproduzindo assim suas estruturas (Bourdieu, 2011; Peters, 2015).

- **Mediador de informação:** Enquanto intermediários transportam um significado informacional sem alterá-lo, os mediadores transformam o significado e os elementos que veiculam. Mediadores não são elementos passivos, são agentes no processo da informação (Latour, 2012).
- **Ontologia contextual:** O contexto social é uma arena ou um amplo conjunto de fenômenos que incluem as ações que ali ocorrem como parte inerente. Esse contexto envolve a ação e tem poder de determinação sobre essa ação. As práticas são o contexto das atividades humanas e os indivíduos são ontologicamente ligados ao contexto social no qual existem. Ação ou atividade estão ligadas ao contexto, assim como o contexto está ligado a essas ações ou atividades. Os ambientes não existem independentemente dos indivíduos e vice-versa (Schatzki, 2005).
- **Organização:** Organizações são fenômenos sociais. Uma organização é um coletivo orientado a um objetivo, formado por um misto de estruturas formais e informais, integrados e em contínua metamorfose, governados por regras e que busca a sobrevivência. Uma organização se origina de uma decisão de alguém ou de alguma instância e é implementada por meio de um conjunto de práticas e arranjos materiais (Schatzki, 2005).
- **Prática:** O termo prática remete a ações recorrentes, regulares e repetidas, realizadas por membros de uma comunidade, materialmente delimitadas e situadas num determinado contexto (Savolainen, 2007).
- **Práticas informacionais:** O conceito de práticas informacionais é usado para investigar e descrever fenômenos da relação entre as pessoas e a informação, distinguindo-se por uma orientação social e contextual, que vai além de motivações individuais. Traz a perspectiva de que, ao mesmo tempo em que a relação com a informação se dá a partir de significados

internalizados pelo sujeito no processo de socialização, os elementos desse processo são, eles mesmos, construídos pelos sujeitos nas suas interações (Araújo, 2017a).

- **Praxiologia:** Praxiologia se refere ao estudo da atividade humana. Uma visão praxiológica da vida social considera que as práticas são o fundamento do mundo social e estudá-las é uma forma de compreender esse mundo. As organizações sociais são construções a partir das práticas de seus membros (Peters, 2020c).
- **Quadro de orientação:** O quadro de orientação é uma construção ateórica, essencialmente implícita, da qual o indivíduo não tem consciência clara. Constitui-se de um conjunto de entendimentos compartilhados, internalizados no processo de socialização, que orientam as práticas por meio das quais os indivíduos interagem no grupo e além dele. Aproxima-se do conceito de *habitus* como a referência de sentido que orienta as práticas dos atores (Bohnsack, 2020, 2017).
- **Rede de cognição distribuída:** É a rede formada por atores humanos e não humanos sobre a qual o conhecimento está distribuído, tanto entre os atores quanto nas conexões entre eles. Nessa rede os processos de conhecimento vão além da mente individual, envolvendo artefatos, sujeitos e suas práticas que aplicam o conhecimento distribuído em seus elementos para executar suas atividades (Rocha, 2021).
- **Sujeito informacional:** O sujeito informacional é mais que um usuário da informação, é um agente que usa, busca, produz e dissemina informação, que a recebe e se apropria dela, que constrói conhecimento e atribui significados nas relações com outros agentes (Araújo, 2013).
- **Teoria ator-rede (TAR):** A TAR entende “social” como associação entre elementos heterogêneos que, em si mesmos, não são sociais e que, por isso, precisam ser constantemente rearranjados. Grupos se formam, reformam e desmontam todo o tempo e é ao fazê-lo que deixam indicações sobre como se formam, se descrevem e se justificam. Grupos sociais são agregados

formados a partir de inúmeras conexões entre atores humanos e não-humanos que formam uma rede na mediação da informação (Latour, 2012).

- **Tipo-Ideal:** O tipo-ideal é uma construção teórica, que existe como ideia, mas não de forma pura e completa na realidade. É uma maneira de construir um conceito, destacando as características que mais importam na perspectiva do observador que o define. Forma-se a partir de vários casos, tomando características relacionadas com o que se pretende investigar, podendo tais características estar presentes em maior ou menor grau, ou mesmo ausentes, num caso específico (Weber, 2006).
- **Trabalhador do conhecimento:** De forma geral, trabalhador do conhecimento é aquele que tem na informação e no conhecimento seu insumo e seu produto. Essa definição ampla é particularizada em diferentes contextos conforme a ênfase do observador. Não há, portanto, uma definição concisa e consensual que permita estabelecer o trabalhador do conhecimento como um grupo empírico. Trabalhador do conhecimento é aquele que realiza algum trabalho do conhecimento em meio a suas atividades laborais cotidianas.
- **Trabalho do conhecimento:** Trabalho do conhecimento, nesta pesquisa, é entendido como um conjunto de práticas informacionais que se realiza em ações de busca, produção, intermediação, organização, armazenamento e uso de informação para a realização de uma atividade no contexto de uma organização, podendo ser identificado a partir de um tipo-ideal conforme seja o foco de interesse em cada caso.
- **Virada da prática:** A virada da prática corresponde a uma série de movimentos nas ciências humanas e sociais que passam a observar os fenômenos sociais e a conduta humana numa perspectiva da prática, das ações dos indivíduos no mundo, ou seja, uma ontologia que identifica as práticas como elemento fundamental do mundo social e deriva daí uma série de diretrizes metodológicas e analíticas (Peters, 2020c).

4 DESENHO DA PESQUISA

Esta seção descreve o desenho da pesquisa, contemplando a indicação de métodos e técnicas e associando-as aos objetivos específicos (cf. Seção 1.2), como ilustrado no Quadro 17.

Quadro 17. Métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa

Objetivos Específicos	Método	Técnica e Instrumento de coleta	Técnica de Análise
OE1 Descrever o que caracteriza uma equipe de trabalhadores do conhecimento a partir da literatura da área	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa em bases de periódicos e bibliotecas	Análise temática com síntese qualitativa
OE2 Estudar as bases teóricas que descrevem as práticas informacionais e o quadro de orientação em um ambiente organizacional	Pesquisa bibliográfica	Pesquisa em bases de periódicos e bibliotecas	Análise temática com síntese qualitativa
OE3 Descrever as práticas informacionais e os quadros de orientação em um conjunto de casos empíricos, a partir dos fundamentos do marco teórico-conceitual.	Método documentário	Pesquisa de campo Grupos de discussão	Pesquisa social reconstrutiva
OE4 Comparar os elementos comuns dos casos analisados para identificar práticas informacionais e quadros de orientação típicos de equipes no trabalho do conhecimento	Método documentário	Pesquisa de campo Grupos de discussão e	Pesquisa social reconstrutiva e Análise comparativa
OE5 Propor diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional em equipes que se aproximem dos quadros típicos identificados	Análise dos resultados obtidos no OE3 e OE4	Análise textual	Comparação resultados obtidos com referências de GC.
OE6 Relatar o processo de observação e análise realizados de forma que possam ser aplicados em outros casos empíricos	Descrição detalhada dos procedimentos de pesquisa.	Registro da experiência de campo.	Relato da experiência.

Fonte: elaboração própria

A pesquisa utiliza fundamentalmente instrumentos qualitativos, baseados em grupos de discussão, em sessões conduzidas e analisadas conforme o método documentário. Instrumentos estruturados, como questionários, serão utilizados como apoio.

Os objetivos OE1 e OE2 tem caráter mais teórico. O método utilizado para alcançá-los é a pesquisa bibliográfica, incluindo autores de referência nos temas, complementados por buscas em bases de periódicos e bibliotecas mesclando estratégias de revisão narrativa e integrativa (Toronto; Remington, 2020).

Os objetivos OE3 e OE4 referem-se à parte empírica da pesquisa e utilizam fundamentalmente o método documentário, com uso de grupos de discussão e análise segundo a abordagem da pesquisa reconstrutiva.

O objetivo OE5 parte dos resultados já alcançados para apresentá-los na forma de recomendações para as práticas de gestão do conhecimento que possam ser aplicadas em situações próximas aos casos empíricos estudados.

Para alcançar o objetivo OE6, a apresentação dos resultados, na Seção 5, busca ser tão detalhada quanto possível, para que possa servir de referência à aplicação da abordagem por outros pesquisadores e organizações.

Nas seções seguintes será detalhado o desenho planejado para a pesquisa. Na Seção 4.1 serão apresentados, em linhas gerais, os pré-testes de métodos e instrumentos conduzidos nas etapas iniciais. Em seguida, os critérios de seleção dos casos empíricos para formação do *corpus* de pesquisa serão objeto da Seção 4.2.

A Seção 2.1.7 descreve um tipo-ideal de trabalho do conhecimento elaborado para avaliação dos grupos selecionados. Os instrumentos de coleta, um questionário e o protocolo de condução dos grupos de discussão, na versão utilizada efetivamente na pesquisa, serão apresentados na Seção 4.3.

4.1 Pré-testes

Nas fases iniciais da pesquisa, conforme se investigava teorias que pudessem dar suporte à investigação pretendida, foram realizados alguns pré-testes como forma de experimentar conceitos, instrumentos e abordagens.

Esses pré-testes e seus resultados serão apresentados a seguir nas Seções 4.1.1 a 4.1.3.

4.1.1 Pré-teste 1 – Papéis e processos no trabalho do conhecimento

No primeiro pré-teste, realizado em outubro de 2020, foi utilizado um instrumento formado por dois questionários fechados, desenvolvidos a partir de Macedo *et al.* (2017), com a finalidade avaliar como um grupo percebia sua relação com o trabalho do conhecimento. Esse instrumento é apresentado no Apêndice A.

O primeiro questionário relacionava os papéis do trabalhador do conhecimento no seu cotidiano profissional, constantes no Quadro 2. O segundo questionário apresentava um conjunto de processos que podem ser realizados ao exercer esses papéis, relacionados no Quadro 3.

O grupo de respondentes nesse teste foi de três pessoas e houve alguns problemas técnicos em sua aplicação por meio de uma plataforma virtual de colaboração. Mesmo assim, foi possível chegar a algumas conclusões:

- Respostas em escala de gradação foram mais confortáveis para as respondentes do que a opção de as ordenar em sequência;
- As respondentes conseguiram identificar suas atividades cotidianas dentre os papéis e processos relacionados, não apontando nenhuma ausência relevante;
- Os processos, mas principalmente os papéis, não são compreendidos da mesma forma em diferentes contextos organizacionais;
- A discussão das respostas em grupo após sua aplicação mostrou aspectos mais interessantes que o questionário em si, permitindo compreender melhor o que pensavam as participantes.

4.1.2 Pré-teste 2 – Grupo de servidores públicos

No segundo teste, em abril de 2022, a abordagem do método documentário (cf. Seção 3.2), em suas linhas gerais, foi aplicada a um grupo de servidores públicos de um estado brasileiro, participantes de um curso de Governança de TI realizado virtualmente.

Foram exercitadas a gravação, transcrição, interpretação formulada, interpretação refletida e descrição do caso, todas de forma simplificada sobre um trecho de cerca de 13 minutos de discussão em que o grupo tratou da relação entre as diferentes áreas do governo do estado.

O grupo não foi organizado na forma prevista no método, foram reunidos trabalhadores que tinham em comum o fato de serem servidores públicos de um mesmo estado e a dinâmica atendeu às necessidades do curso, não à discussão em grupo de questões informacionais. A utilização do material como pré-teste foi decidida posteriormente como forma de experimentar as técnicas de observação e análise.

Desse teste, pôde-se chegar à seguinte percepção:

- A realização das discussões à distância, por meio de plataforma de reuniões virtuais é viável, mas perde-se um pouco da dinâmica;
- Os participantes não formavam um grupo que convive de fato no cotidiano e, talvez por isso e por estarem em um treinamento, adotaram uma postura bem mais formal e contida, mas houve momentos de maior densidade dramática que apontaram alguns pontos da sua realidade comum;
- Mesmo tendo se tratado da primeira tentativa de aplicação do método e das limitações descritas acima, pôde-se perceber a possibilidade de observar, por meio dos discursos e interações, aspectos implícitos das práticas do grupo. Pôde-se perceber, por exemplo, a percepção com relação à mudança, a maneira como buscam se informar, como juntam as novas informações com suas experiências anteriores e como formam redes de conhecimento compartilhado nas suas equipes de trabalho.

4.1.3 Pré-teste 3 – Equipe de comunicação interna

Nesse terceiro teste, realizado em junho de 2022, foi feita uma aplicação mais completa do método, com uma sessão organizada como grupo de discussão formado por membros de uma equipe de comunicação interna em

uma empresa nacional de economia mista. Tratou-se, portanto, de um grupo que de fato trabalha em conjunto no cotidiano.

Foi aplicado aos participantes um questionário prévio, representado no Apêndice B, para coleta de alguns dados individuais e da forma como percebiam suas atividades face ao trabalho do conhecimento. A discussão seguiu um roteiro previamente preparado, cujos temas foram introduzidos gradualmente pelo pesquisador conforme o fluxo da discussão.

Foi feita a transcrição integral de toda a discussão, que teve duração de cerca de uma hora. O processo de análise percorreu as etapas de interpretação formulada, interpretação refletida e descrição do caso.

Esse teste mostrou o potencial do método documentário para fundamentar a análise de práticas informacionais em grupos de trabalhadores do conhecimento. Sua aplicação, entretanto, não é trivial, exige certa experiência para que se desenvolva a habilidade necessária para a condução dos grupos e análise de seus resultados.

O material coletado na sessão de discussão desse grupo resultou num conteúdo bastante rico, que foi revisitado várias vezes depois e mostrou-se adequado para compor o *corpus* de pesquisa. O grupo atendeu aos requisitos de seleção da amostra, sua organização atendeu aos requisitos formais e o resultado das discussões mostrou aspectos muito interessantes das práticas informacionais e do que as orienta, sugerindo, inclusive, qual poderia ser o perfil dos grupos seguintes para alimentar a análise comparativa.

4.2 Seleção dos casos empíricos

O método documentário sugere que a estratégia de construção do *corpus* de pesquisa siga a amostragem teórica na qual se estabelece um critério objetivo inicial para a seleção dos primeiros casos e, conforme avança a análise, selecione-se novos casos conforme os que seja necessário investigar (Weller, 2013).

Desta forma, não se define uma amostra *a priori*, tampouco se segue um critério estatístico, deixando que a análise do material coletado indique o caminho de investigação.

O critério inicial estabelecido para a amostragem tomou como referência o terceiro pré-teste (cf. 4.1.3), buscando grupos de trabalhadores que atuem juntos em equipe há algum tempo e cujo trabalho se aproxime da descrição de um trabalhador do conhecimento apresentada por Pyöryä (2005), como aquele que processa e produz informação como um fim em si, tendo a informação tanto como insumo quanto como produto de seu trabalho.

Esses trabalhadores seriam buscados em instituições e empresas ligadas ao setor público federal, na administração direta e indireta, que se enquadram no tipo de organização que Pyöryä (2005) chama burocracia profissional e aponta como mais típica do trabalho do conhecimento.

Nessa escolha há um critério de conveniência, uma vez que tal perfil corresponde a parcela significativa da mão-de-obra de Brasília e, em função de experiências profissionais anteriores, o pesquisador tem acesso a várias dessas instituições.

Há também a intenção de manter a heterogeneidade do *corpus* sob controle, evitando que se tenha casos muito dispersos, com características organizacionais muito distintas na relação com a informação, como pode acontecer entre setores público e privado ou conforme o porte da organização (Barbosa, 2007), o que poderia prejudicar o aprofundamento da análise das práticas informacionais pela necessidade de ponderar as diferenças entre organizações.

Essa delimitação ao setor público busca também mitigar o problema, identificado desde as fases iniciais de pré-testes, de conseguir a disposição de participar e a disponibilidade de tempo simultânea de grupos de trabalhadores. No tipo de organização escolhido, poderia ser acionada a rede de relacionamentos profissionais do pesquisador, evitando equipes em que tenha envolvimento pessoal, mas tendo contatos que possam abrir possibilidades em organizações de interesse.

Além disso, foi em instituições desse tipo, justamente a partir das experiências profissionais descritas no Preâmbulo, que surgiu o interesse de desenvolver esta pesquisa. Esses ambientes são conhecidos do pesquisador e seus métodos são familiares, assim como sua forma de expressão, o que facilita a comunicação com os sujeitos pesquisados.

Essa familiaridade, por outro lado acarreta, certamente, o risco de viés. Não que se pretenda que o pesquisador seja neutro, é sabido que sua trajetória pessoal certamente estará presente na análise, mas o método documentário oferece meios de controlar essa presença e delimitar suas influências. A mitigação desse risco foi, inclusive, um dos fatores que apontaram a adequação do método.

Após os primeiros grupos, a formação do *corpus* segue, como define o método documentário, a estratégia da amostragem teórica, com a análise de cada grupo apontando qual deve ser o perfil do próximo até que se alcance a formação de um tipo-base que conduza a investigação.

Seguindo a indicação de Weller (2013) de orientar a seleção da amostra pelo interesse teórico, o que se busca é a identificação de grupos entre os quais se possa comparar práticas informacionais, sua relação com a informação, seja na dimensão interna ou nas suas relações com outras esferas.

A princípio, busca-se levar a amostragem até a saturação, quando a agregação de novos grupos já não traga mais dados novos para a análise, ou seja, quando já não se puder identificar distinções entre práticas informacionais. Entretanto, há uma limitação de tempo para a conclusão da pesquisa, o que restringe a quantidade de casos avaliados.

4.3 Instrumentos de Coleta

Para condução da pesquisa de campo foram elaborados dois instrumentos de coleta de dados: um questionário e um protocolo para condução de grupos de discussão.

O questionário tem a finalidade de coletar informações pessoais sobre os participantes para apoiar a condução da sessão de discussão e, além disso, de

ponderar a proximidade dos grupos identificados pelo critério inicial, apontado na Seção 4.2, ao tipo-ideal de trabalho do conhecimento proposto na Seção 2.1.7, de modo que possam ser comparados.

O protocolo segue a recomendação descrita na Seção 3.2.4 com a finalidade de orientar a condução dos grupos de discussão, oferecendo uma referência para a atuação do pesquisador que poderia ser útil, inclusive, no caso de diferentes pesquisadores atuarem na coleta de dados.

4.3.1 Questionário

O questionário foi montado em duas partes, com um total de 20 itens com tempo de resposta estimado em 10 a 15 minutos. Sua finalidade não é ser objeto de tratamento estatístico ou outro tipo de análise quantitativa. As informações colhidas no questionário têm o propósito de apoiar a condução e análise dos grupos de discussão.

O questionário foi preparado em uma plataforma virtual de colaboração para ser encaminhado e respondido remotamente, portanto sem a presença do pesquisador. Uma imagem do formulário eletrônico utilizado está no Apêndice C.

Inicialmente, antes das questões propriamente ditas, foi inserido um texto de apresentação descrevendo a pesquisa e incluindo, conforme definido pelo Comitê de Ética em Pesquisa, o termo de conhecimento livre e esclarecido (TCLE) e a autorização para utilização de imagem e som de voz.

Nesse texto introdutório assegura-se ao respondente, dentre outros pontos, a garantia de sigilo quanto a seus dados pessoais e respostas. Os itens de números 1 e 2 do formulário correspondem à concordância em participar da pesquisa e à autorização para utilização da imagem e som de voz. A resposta a esses itens é obrigatória e caso alguma delas seja negativa, o questionário é interrompido.

A primeira parte do questionário é voltada para informações pessoais, caracterizando o sujeito participante. É constituída das questões 3 a 14, conforme a seguir:

- Nome, para identificação e vinculação ao grupo de discussão;
- Um endereço de e-mail a ser usado no caso de necessidade de um contato posterior;
- Idade, que, eventualmente, pode sugerir um recorte geracional na orientação do grupo;
- Gênero, sendo que, além de masculino e feminino, foi oferecida a possibilidade de declarar outro gênero, conforme a opção pessoal. Esse dado pode indicar variações na visão de mundo do grupo conforme seja mais ou menos diverso ou prevaleça algum gênero;
- Cor ou raça, também com a finalidade de avaliar a diversidade do grupo e sua influência na visão de mundo;
- Se a pessoa possui alguma deficiência, o que, da mesma forma, pode sinalizar a diversidade e afetar a visão de mundo do grupo;
- Nível de escolaridade, que pode caracterizar a trajetória pessoal do respondente e é um parâmetro relevante na caracterização dos trabalhadores observados;
- Tipo de vínculo com a organização, podendo indicar a estabilidade da relação de trabalho e o capital simbólico do sujeito no grupo. Isso é relevante no caso de trabalhadores do setor público onde pode haver várias carreiras e formas de contratação distintas numa mesma equipe;
- Tempo na organização, que pode indicar o grau de absorção do quadro de orientação da organização;
- Tempo na equipe que, da mesma forma, pode indicar o grau de absorção do quadro de orientação específico daquele grupo;
- Descrição da função, que indica como o sujeito vê o próprio trabalho;
- Campo aberto para oferecer a possibilidade de acrescentar qualquer informação adicional que o respondente ache relevante.

Para todas as questões de 5 a 12 são apresentadas respostas pré-definidas e, onde for pertinente, uma opção “outras” que poderia ser preenchida livremente pelo respondente.

Apenas na questão 3, em que o participante é identificado, a resposta é necessária para prosseguir. Em todos os demais casos, a questão pode ser deixada em branco conforme a vontade do respondente.

Os dados coletados na primeira parte do questionário poderão ser usados para orientar a condução das discussões no grupo, sugerindo temas que podem ser explorados ou reforçados durante a dinâmica.

A segunda parte do questionário busca avaliar o grau de proximidade dos participantes com relação a um tipo-ideal de trabalhador do conhecimento a partir dos parâmetros constantes no Quadro 5 e é formada pelas questões 15 e 16.

Na questão 15 as capacidades relacionadas no Quadro 5 são apresentadas como opções na forma de uma escala de gradação em níveis, conforme a capacidade seja mais ou menos relevante na atividade profissional do respondente, sendo os níveis: sem importância, pouco importante, importante e muito importante.

A questão 16, que encerra o questionário, oferece um espaço aberto para que o respondente registre qualquer informação sobre suas atividades que lhe pareça relevante e não tenha sido contemplada de forma que considere adequada.

4.3.2 Protocolo de condução dos grupos de discussão

Como suporte ao pesquisador e no sentido de proporcionar alguma uniformidade na coleta, foi elaborado um protocolo para a condução dos grupos que consta do Apêndice D. Esse protocolo sugere alguns pontos que o pesquisador deve observar na condução do grupo, incluindo a apresentação de informações sobre a pesquisa, da gravação e da garantia de sigilo sobre o conteúdo da discussão.

O conjunto de tópicos-guia definidos inicialmente estão relacionados no Quadro 18, mas, conforme se avance na análise de mais casos, pode ser atualizado de forma a conduzir as discussões no sentido dos objetivos da pesquisa e fundamentar as comparações.

A condução dos grupos de discussão, conforme apresentado na Seção 3.2.4 deve se dar de forma bastante livre, com o pesquisador interferindo o mínimo possível, deixando que os participantes conduzam a discussão da forma que lhes parecer melhor.

Ao final da discussão, quando o pesquisador entenda que todos os assuntos foram discutidos e que o grupo já não irá fornecer muitos dados novos, será aberta a palavra a todos os participantes para que digam algo que entendam importante, complementem ou esclareçam algum tópico.

Quadro 18. Tópicos-guia para os grupos de discussão

	Tópico
01	Como acontece a dinâmica cotidiana no trabalho
02	Quais as fontes de informação mais relevantes
03	Como se dá o compartilhamento de informações dentro da equipe
04	Como a equipe está posicionada dentro da organização
05	A equipe se sente valorizada
06	Como é o ambiente de trabalho, que fatores facilitam ou dificultam as atividades
07	O trabalho e as interações são afetados por diferenças no modelo de contratação
08	Como a equipe percebe a estrutura da organização e seu sistema normativo
09	Como as informações produzidas no grupo são disponibilizadas
10	Como os membros da equipe se sentem no trabalho e como vislumbram o futuro

Fonte: elaboração própria.

No encerramento, o pesquisador deve pedir aos participantes que registrem sua opinião sobre a seção e a dinâmica utilizada. É importante ter em mente que, tanto nesse momento quanto no anterior, o pesquisador apenas oferece a oportunidade da palavra, mas apenas os participantes que queiram fazem uso dela.

5 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados empíricos da pesquisa, desde a preparação e montagem dos grupos até a análise dos resultados. O relato será tão detalhado quanto possível de forma que possa, eventualmente, servir como referência para aplicação da abordagem por outros pesquisadores.

5.1 A experiência do campo

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética na Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais – CEP-CHS – da UnB e aprovado sob o número CAAE 64508822.2.0000.5540.

Conforme a orientação do CEP-CHS, constam do projeto e foram incorporados ao questionário prévio o termo de conhecimento livre e esclarecido (TCLE), a autorização para uso de imagem e som de voz, reproduzidos no Apêndice E, e o termo de aceite institucional, reproduzido no Apêndice F, que foram usados no trabalho de campo.

5.1.1 Seleção dos casos

Um primeiro grupo de discussão foi feito ainda em tempo de pré-teste dos instrumentos de coleta e análise (cf. Seção 4.1.3), mas a riqueza do material obtido fez com que fosse retrabalhado em maior profundidade já como um dos grupos do *corpus* de pesquisa.

Os pontos mais relevantes dessa primeira discussão serviram de balizador para a busca por mais grupos, construindo progressivamente um tipo base da pesquisa.

Na seleção dos casos, como consta da Seção 4.2, buscou-se identificar equipes de profissionais ligadas ao setor público, na administração direta ou indireta, que trabalhassem juntos há algum tempo e cuja atividade principal tivesse o conhecimento tanto como insumo quanto como resultado.

O processo de contato e negociação para formação dos grupos de discussão teve início a partir de setembro de 2022, já contando com o primeiro grupo, coletado ainda em fase de pré-teste, conforme descrito anteriormente.

Os primeiros contatos foram feitos de maneira formal, através de um e-mail enviado a instituições cujas equipes tinham potencial para formar grupos adequados à pesquisa. Essa estratégia não apresentou bons resultados, não havendo nenhum retorno para seis contatos realizados.

Passou-se, então, a buscar um contato inicial por meio da rede de relações do pesquisador, antes de um e-mail formal, de modo a possibilitar uma abordagem mais efetiva.

No primeiro contato informal, feito, em geral, por telefone ou aplicativo de mensagem, o pesquisador citando o conhecido em comum, se apresentava, explicava as linhas gerais da pesquisa e convidava o interlocutor a participar com sua equipe.

Na maioria dos casos o interlocutor solicitava algum tempo para consultar a organização e os demais membros da equipe. Após um período em torno de uma semana do primeiro contato, caso não houvesse ainda retorno, era feita nova ligação ao interlocutor para lembrá-lo do convite.

Esse processo se repetia por até três vezes e caso houvesse uma resposta negativa, ou não houvesse sinalização positiva, o convite era considerado recusado e o contato encerrado.

Se houvesse a sinalização positiva, era enviado ao responsável da organização indicado pelo interlocutor um convite formal por e-mail (Apêndice G), com explicação mais detalhada sobre o projeto de pesquisa, as garantias de sigilo e o termo de aceite institucional que formalizaria a concordância da organização com a realização do grupo de discussão.

Na mesma mensagem, era solicitada a indicação de data, horário e formato, se presencial ou virtual, para realização da sessão ou, alternativamente, de um ponto focal com o qual isso pudesse ser definido.

O passo seguinte, após o aceite institucional, seria a negociação das agendas e identificação dos participantes. Concluída essa etapa, ocorreria a realização da sessão de discussão.

Seguindo esse processo, foram identificadas 22 organizações potenciais, tendo-se conseguido contatos iniciais com 18. Dessas, nove sinalizaram a disposição de participar e receberam o e-mail com o convite formal. Seis responderam ao convite concordando formalmente em participar da pesquisa e enviaram o termo de aceite institucional formalizado.

Com cinco dessas foi possível negociar uma agenda e realizar as sessões de discussão, a sexta equipe interrompeu o processo antes do agendamento alegando dificuldades internas decorrentes de movimentação de pessoal. O Quadro 19 resume como se deu esse processo.

Quadro 19. Negociação dos grupos de discussão

Etapa	Quantidade
Identificação de potenciais participantes	22
Contato inicial por telefone ou mensagem	18
Sinalização negativa	04
Ausência de resposta após três tentativas	05
Sinalização positiva	09
Envio do convite formal por e-mail	09
Formalização do aceite institucional	06
Agendamento e realização dos grupos	05

Fonte: elaboração própria

As etapas indicadas no Quadro 19 não foram realizadas de maneira sequencial. A identificação de potenciais participantes e os contatos iniciais foram feitos progressivamente conforme ia se formando o *corpus* de pesquisa.

As etapas subsequentes eram acionadas a partir de cada retorno obtido, de modo que, em alguns casos, avançou-se bem mais rapidamente que em outros e todo o processo, desde os contatos iniciais até a sessão de discussão, correu em paralelo ao longo do segundo semestre de 2022 e primeiro de 2023.

Um complicador desse processo foi, inicialmente, a proximidade do período eleitoral e, a partir de novembro de 2022, a transição de governo, o que afetou bastante principalmente as organizações da administração direta com várias movimentações de equipes.

O período de final de ano, entre dezembro de 2022 e janeiro de 2023, também afetou as negociações, com gestores e partes das equipes em férias, o que dificultou os contatos e agendamentos.

Para os cinco grupos efetivamente realizados, o tempo decorrido entre o primeiro contato e a sessão de discussão foi, em média, de 78 dias, sendo o menor prazo de 27 dias e o maior de 147.

De forma geral, todo o processo de negociação para formação dos grupos de discussão foi difícil, com as organizações pouco receptivas em participar, mesmo nos casos em que o contato era feito a partir de uma rede de relacionamentos comuns.

Ao final, foram organizações onde o pesquisador tinha algum contato pessoal mais direto ou experiência profissional anterior que viabilizaram os cinco grupos efetivamente realizados.

É relevante considerar, portanto, que as organizações pesquisadas não são totalmente estranhas ao pesquisador. Com alguma delas houve relacionamento profissional mais direto, mas mesmo aquelas em que isso não aconteceu estão em um contexto conhecido pelo pesquisador.

Por um lado, essa situação pode levar a um viés na condução dos grupos e da análise, com o pesquisador projetando suas concepções sobre os pesquisados. Por outro lado, a familiaridade com o contexto facilita a compreensão dos etnométodos dos grupos, já que a barreira cultural não é grande.

A limitação de tempo para conclusão da pesquisa restringiu a continuidade de busca por novos grupos e afetou a estratégia de saturação dos dados obtidos conforme previsto na Seção 4.2. A opção foi, então, por analisar em profundidade os cinco grupos realizados comparando os resultados alcançados em busca de identificar práticas informacionais e quadros de orientação típicos.

5.1.2 Sessões de discussão

A primeira sessão de discussão foi realizada, ainda em tempo de pré-teste, em junho de 2022. As demais aconteceram no primeiro semestre de 2023, entre os meses de fevereiro e junho, e tiveram duração entre uma hora e uma hora e trinta minutos. Como as sessões aconteceram em horário de expediente, após esse período já se tornava mais difícil manter o grupo envolvido e concentrado.

Todas as sessões foram realizadas de forma virtual, por meio de uma plataforma de colaboração, por escolha dos próprios participantes que, na sua maioria, estavam trabalhando remotamente, o que tornava inconveniente uma reunião presencial.

Como nos casos estudados o trabalho tem acontecido essencialmente de forma remota ou híbrida, os participantes se mostraram muito à vontade com esse formato que, de certa forma, aproximou a dinâmica dos grupos de discussão da forma como descreveram sua experiência cotidiana atual.

Na formação dos grupos foi ponderada a questão da participação dos gestores. Se, por um lado, essa presença poderia inibir a participação dos demais, por outro lado, o gestor está presente no cotidiano da equipe e é um membro dela, logo sua participação reproduz as dinâmicas do dia a dia no trabalho. Feita essa ponderação, a opção foi pela participação do gestor desde que ele assim o desejasse, o que ocorreu nos cinco casos avaliados.

O decurso das discussões variou entre os grupos, mas teve aspectos em comum. O início das sessões sempre foi mais contido e formal, com os participantes buscando descrever suas experiências de maneira bem próxima dos processos normatizados e dirigindo-se diretamente ao pesquisador.

Gradualmente, entretanto, os grupos se colocavam mais à vontade, passando a descrever a realidade do cotidiano de trabalho com seus defeitos e dificuldades. Nesses momentos, a interação entre os participantes aumentava, a linguagem se tornava mais informal, havia mais referências a experiências compartilhadas e o tom da discussão era mais coloquial.

Esses momentos de maior intensidade se davam quando se tratava de temas mais ligados à convivência, fosse na equipe ou além dela, do que quando se tratava do trabalho propriamente dito.

Em três dos cinco grupos pôde-se observar que alguns participantes, não necessariamente os líderes formais, assumiam a condição de porta-vozes, propondo a orientação das discussões, com os demais apoiando, complementando e apresentando exemplos de situações vividas.

Nos dois outros grupos as falas se distribuíram de maneira mais equilibrada, com os participantes se revezando em propor a orientação da discussão, mas em todos os casos sempre foi possível observar alguém que se encarregava da síntese e conclusão.

Quando se tocou em algum tema desconfortável para os participantes, estes tendiam ao silêncio até que um deles, em geral alguém em posição de liderança, chamava a si a elaboração do tema e conduzia uma conclusão.

Ao final das sessões foi pedido aos participantes que falassem sobre como perceberam a experiência do grupo de discussão. Em todos os casos avaliados a resposta foi muito positiva, indo além de uma declaração apenas protocolar.

Mostraram-se satisfeitos com a experiência como uma oportunidade de observar a si mesmos e ao grupo no seu cotidiano, à parte de questões do trabalho. Alguns participantes, inclusive, sugeriram que essa dinâmica se tornasse uma prática regular na equipe.

5.2 Grupos de discussão

Apesar das dificuldades na formação dos grupos, os cinco casos analisados formaram um painel representativo de trabalho do conhecimento no tipo de organização em que se situou a pesquisa.

Esse conjunto formou um tipo-base que pode ser definido como mediadores de informação, no sentido que definem Rabello e González de Gómez (2017) como um realizando um processo que envolve atores humanos e

não-humanos na coleta, organização, processamento e disseminação de informação.

Na definição de Latour (2012), enquanto intermediários transportam um significado informacional sem alterá-lo, os mediadores transformam o significado e os elementos que veiculam, criando possibilidades que se efetivarão no uso da informação. Mediadores não são elementos passivos, são agentes no processo da informação, e essa característica esteve presente de forma bastante evidente nos cinco grupos observados.

É o fato de terem em comum a mediação de informação que torna os grupos comparáveis para efeito da análise aqui conduzida, ainda que atuem em áreas diversas e tenham distinções em suas atividades.

A Figura 18 ilustra essa ideia do tipo-base, indicando os diferentes espaços de atuação dos grupos e destacando seu papel de mediadores de informação. Os grupos específicos se situam no encontro desses espaços.

Figura 18. Tipo base da pesquisa



Fonte: elaboração própria

Dois dos grupos são ligados a empresas de economia mista, dois ao poder executivo federal e um ao poder judiciário. A cada um deles foi atribuído

um nome¹³ relacionado a uma orientação característica. O Quadro 20 relaciona esses grupos.

Quadro 20. Grupos de discussão analisados

Grupo	Atividade	Tipo organização
Cultura	Comunicação interna	Economia mista
Emoção	Divulgação científica	Executivo federal
Farol	Pesquisa	Executivo federal
Vínculo	Tecnologia da informação	Economia mista
Família	Planejamento	Judiciário

Fonte: elaboração própria

Preliminarmente a cada grupo de discussão, foi solicitado aos participantes que respondessem ao questionário descrito na Seção 4.3.1, disponibilizado de forma virtual, com a finalidade de coletar alguns dados individuais e a percepção quanto ao próprio trabalho com relação aos descritores do tipo-ideal “trabalho do conhecimento” (cf. Seção 2.1.7, Quadro 5).

Nas subseções de 5.2.1 a 5.2.5 serão apresentados os resultados das análises de cada um dos grupos de discussão. Posteriormente, na Seção 5.3 os grupos serão comparados entre si com relação a vários horizontes.

Para maior clareza do texto, os relatórios completos de análise individual de cada grupo estão em apêndices, conforme o Quadro 21.

Quadro 21. Relatórios individuais dos grupos de discussão

Grupo	Relatório individual
Cultura	Apêndice H
Emoção	Apêndice I
Farol	Apêndice J
Vínculo	Apêndice K
Família	Apêndice L

Fonte: elaboração própria

¹³ Atribuir um nome representativo aos grupos, e não os tratar apenas como Grupo 1, Grupo 2 etc., segue a prática adotada em outras pesquisas que aplicam o método documentário, tais como (Bohnsack, 2020, 2017; Pontes, 2020; Weller, 2011).

Na caracterização dos grupos, os nomes dos participantes são ocultados assim como os nomes de instituições, equipes, departamentos ou qualquer informação que permita identificar a organização ou os participantes.

Quando citados na análise trechos das falas dos participantes no grupo, o texto será apresentado entre aspas, com a indicação da linha correspondente na transcrição que consta dos apêndices associados a cada grupo conforme indicado no Quadro 21.

5.2.1 Grupo Cultura

O grupo de discussão foi formado junto a uma organização à qual o pesquisador tinha acesso por já haver trabalhado com seus dirigentes anos atrás e ainda manter com eles algum contato, mas apenas um dos participantes tinha conhecimento disso.

O grupo foi organizado inicialmente com sete pessoas, às quais foi enviado termo de concordância livre e esclarecido contendo as informações gerais da pesquisa e a garantia de sigilo de seus dados pessoais, sendo colhidas as manifestações de concordância por e-mail.

Por motivo de força maior, entretanto, apenas quatro pessoas participaram da sessão de discussão, que se deu ainda em tempo de pré-teste e, por isso, utilizando versões iniciais dos instrumentos de coleta que viriam a se consolidar posteriormente.

Os participantes foram duas mulheres e dois homens. Três têm idades entre 30 e 40 anos e um está mais próximo aos 50 anos. Dois se declaram brancos e dois pardos e nenhum deles reportou algum tipo de deficiência. Não surgiu na discussão nenhum tema ligado a cor ou raça ou gênero.

Todos têm graduação e três deles pós-graduação *latu sensu*. São empregados estáveis, com contrato por tempo indeterminado, e têm entre seis e 25 anos na empresa.

A avaliação do grupo com relação aos parâmetros de caracterização do trabalho do conhecimento apresentados no questionário prévio mostrou a

educação continuada, o compartilhamento e a formalização do conhecimento como os pontos mais importantes no trabalho.

A capacidade de se alternar entre diferentes papéis foi apontada como de pouca importância, o que sugere uma equipe onde as atribuições de cada um são definidas, o que se comprovou ao longo da discussão.

No decurso da discussão, após um início mais contido e formal, o grupo mostrou articulação interna e bastante abertura para tratar os temas que foram apresentados. Ao longo das discussões o próprio grupo trouxe o assunto da diferença entre as culturas, de um lado, da equipe e de seu departamento e, de outro lado, das demais áreas da organização.

O tema cultura voltou à discussão recorrentemente, estando subjacente mesmo ao tratar de outros tópicos. Por esse motivo foi escolhido como o nome do grupo.

Essa diferença de culturas marca o quadro de orientação da equipe. O grupo se percebe como agindo no encontro de duas dimensões, o contexto da própria equipe e seu departamento e o que ela enxerga nas demais áreas da organização.

Enquanto o contexto próximo é percebido como mais aberto, acessível e horizontal, o contexto corporativo é visto como mais burocrático, formal e hierárquico. É a partir desse enquadramento que a equipe orienta suas práticas informacionais. “A gente vive dois mundos, o mundo da cultura que existe e o mundo da cultura que a gente quer criar e isso se reflete na pauta” (l. 207).

Na relação interna da equipe, a prática descrita é de discussões abertas e constantes, onde todo assunto pode ser tratado livremente e todos podem opinar igualmente, com decisões compartilhadas no que se refere ao tratamento das informações coletadas e às formas de compartilhamento. “É o que faz o trabalho ser gostoso sabe, assim, ser prazeroso, a gente não tem que ficar com cheio de dedos” (l. 227).

As práticas de busca por informação no departamento em que o grupo está inserido incluem muito fortemente o monitoramento constante das possíveis

fontes e uma abertura grande para receber informações do ambiente, mostrando receptividade e mantendo canais sempre prontos para isso.

O compartilhamento de informação entre o departamento e a equipe é bastante aberto e intenso, não havendo filtros predefinidos, “um emaranhado de informação” (l. 176), ainda que exista acionamento pelas estruturas de gestão com demandas específicas.

Na relação externa, com outras áreas da organização, as práticas são mais formais, em geral dirigidas por um tema específico e seguindo canais institucionais. Nessas interações, o grupo indica ser muito mais cuidadoso, usando estratégias para contornar barreiras e conduzir as negociações com as instâncias de poder da organização.

Essa diferença se mostra também no uso da informação, que é coletada e transformada principalmente com o propósito de divulgação, na seleção dos temas que serão divulgados e nos canais e formatos em que isso será feito.

Quando trabalha no âmbito do departamento, a equipe se sente respaldada e livre para propor estratégias e exercitar diferentes formatos. Entretanto, quando a divulgação deve ser feita externamente, utiliza-se preferencialmente dos canais e formatos definidos institucionalmente pela organização, embora se arrisque a algumas experimentações, especialmente quando pode contar com o apoio de seu departamento.

O grupo percebe que o departamento de que faz parte goza de uma posição especial dentro da organização, “somos os alecrins dourados” (l. 463), tanto pelo poder decorrente de sua importância para o negócio quanto por uma tradição de combatividade de seu pessoal e de valorização dos conhecimentos especializados sobre a hierarquia formal, o que estaria na base de uma cultura mais aberta e horizontal quando comparada ao restante da organização. “Acho que tem boas pessoas na gestão, com a cabeça bacana, mas tem uma força do corpo mesmo assim sabe, e até talvez pelo papel relevante pro negócio” (l. 466).

Cabe notar que quando o grupo aponta seu departamento como mais aberto e menos hierárquico que os demais, isso corresponde ao enquadramento

construído a partir do seu quadro de orientação, à forma como vê a realidade e como se entende inserido nela, não necessariamente à realidade objetiva em si.

De qualquer forma, será a partir dessa orientação, desse enquadramento da realidade, que o grupo definirá suas ações e escolherá, mesmo que inconscientemente, as práticas mais apropriadas a cada caso.

5.2.2 Grupo Emoção

O grupo de discussão foi formado a partir de uma equipe que trabalha com popularização da ciência em um instituto federal de pesquisa, no qual o pesquisador já havia trabalhado há algum tempo.

A equipe tem 14 membros, 13 responderam ao questionário e 11 participaram da sessão, destes, sete são mulheres e quatro homens. Não há uma dominância geracional na equipe, que conta tanto com membros bastante jovens quanto com outros com mais idade e experiência, mas existe uma diferença de poder correlacionada com gênero e geração.

As mulheres ocupam as principais posições de liderança, tanto formalmente na gestão, quanto por conhecimentos, experiência no tema e tempo na equipe. O grupo tem formação acadêmica relevante, são cinco doutores e três mestres, e esse é um aspecto que confere autoridade.

Apenas três membros da equipe têm vínculo permanente com a instituição. Os demais são contratados por tempo determinado, vinculados a um projeto específico ou a um processo da equipe, e remunerados por meio de bolsas de pesquisa. Esse é um arranjo comum na organização, que tem número bastante reduzido de pessoal próprio.

Os contratos temporários são sempre vinculados a um plano de trabalho específico, mas não é incomum que sejam renovados, em alguns casos por várias vezes. A forma de vínculo é naturalizada e não se mostra uma questão relevante nas relações internas na equipe, onde a experiência é mais valorizada.

A avaliação do grupo com relação aos parâmetros de caracterização do trabalho do conhecimento foi homogênea ao indicar elevado nível de importância

em todos os casos, com algum destaque positivo para aprendizado contínuo e compartilhamento de conhecimentos e negativo para interações na organização.

A maioria dos membros da equipe trabalha remotamente, sendo que vários deles não residem na cidade em que a organização está sediada e uma trabalhadora, inclusive, reside fora do país. Apenas aqueles que têm vínculo permanente com a organização trabalham na sede, alternando entre trabalho presencial e remoto.

A equipe valoriza muito as relações pessoais, estando muito presente nas manifestações a ideia de acolhimento, de pertencimento, de ter com quem discutir e colaborar. Nas falas do grupo surge a ideia de uma ligação emocional com o trabalho, os processos, o contato com o público e o significado do que fazem. Essa ligação é reforçada por relatos de períodos adversos no passado, quando o serviço foi mantido ativo pela dedicação dos membros mais antigos.

A relação emocional com a equipe e o trabalho surge em diversos momentos da discussão, em especial naqueles de maior intensidade, e caracteriza o quadro de orientação do grupo que, por esse motivo foi denominado Emoção. Em vários momentos o grupo remete a essa ligação emocional, como, por exemplo: “Eu amo estar aqui!” (l. 479). “É maravilhoso” (l. 492). “A motivação e amor continuam e vão continuar sempre” (l. 529).

O quadro de orientação da equipe se manifesta em duas dimensões principais. O contexto interno da relação entre seus membros e o externo, tanto com relação a outras áreas na organização quanto além dela.

No contexto interno, há a ênfase em acolhimento e integração, com uma preocupação significativa em criar um ambiente onde as individualidades são respeitadas e a troca de informações é estimulada de forma livre e intensa, buscando envolver a todos e eliminar barreiras ao fluxo de informação. “Cada um fala um pouco do que está fazendo pra que todo mundo, em todos os momentos, saiba o que todo mundo está fazendo” (l. 106).

No contexto externo a percepção é bem diferente. A equipe se sente isolada, entende que não recebe o devido reconhecimento pelo seu trabalho e

pela importância que acreditam ter para a sociedade. "A gente tá fazendo alguma diferença aí, que a gente tá impactando a vida nem que seja de uma pessoa, duas pessoas" (l. 566).

Esse aspecto, que se mostra quando o grupo discute as interações além da equipe, reforça a avaliação menos favorável da capacidade de interagir na agir na rede de relacionamentos da organização apontada nas respostas ao questionário prévio. "Talvez seja a questão mais delicada de todas" (l. 291).

A ligação emocional com o trabalho se reflete externamente no desconforto de não serem valorizados como esperam, reforçando o foco no contexto interno, na ideia de acolhimento, de que todos são parte da equipe e são tratados com cuidado com relação a suas individualidades.

Internamente as práticas informacionais envolvem comunicação aberta, troca livre de mensagens e reuniões frequentes, onde todos podem opinar. Busca-se decisões por consenso, sempre com uso intensivo de soluções tecnológicas como suporte às interações.

Externamente, ainda que procurem manter canais abertos e se apresentem como receptivos à informação, sua estratégia se apoia principalmente na prática de busca ativa, seja por meio de pesquisas em repositórios na Internet ou por meio de contatos pessoais nas redes de relações de seus membros, principalmente dos mais experientes. Essa prática demanda bastante esforço e ainda não produz os resultados esperados "Por enquanto é um trabalho meio de formiguinha" (l. 306).

A dinâmica de funcionamento da equipe e suas práticas informacionais internas são muito marcadas pela prevalência do trabalho remoto. A equipe funciona de maneira bastante descentralizada, com distribuição em frentes de trabalho e projetos que têm elevado nível de autogestão.

Mesmo no ambiente virtual, mantém a prática de reuniões contantes onde é apresentado o andamento dos trabalhos e são discutidas sugestões. Essas reuniões são muito valorizadas pela equipe e têm um papel importante na construção de relacionamentos.

Entendem que o ambiente virtual acaba por facilitar a comunicação, oferecendo possibilidades melhores do que o ambiente presencial e, além disso, permitindo um equilíbrio entre momentos de trabalho individual, com menos interrupções, e em grupo, com o estímulo à troca de informações.

Há, inclusive, entre os participantes o entendimento de que a equipe não poderia ser como é sem o trabalho remoto. “Sem essas ferramentas, sem a modalidade de trabalho remoto, não existiria a equipe como ela é hoje” (l. 25). Além dos efeitos considerados positivos nas rotinas pessoais, a possibilidade de trabalhar remotamente foi o que permitiu a participação de vários membros, que não teriam condições de se mudar para a cidade sede da organização. “Essa coisa remota permitiu que a equipe seja mais diversa no sentido das regiões” (l. 56).

O grupo reconhece a importância de contatos presenciais para reforçar os laços de confiança e pertencimento que tanto valoriza e tenta criar oportunidades para que aconteçam, ainda que de forma esporádica. “Porque isso aproxima a equipe e torna o trabalho mais prazeroso e traz mais qualidade também” (l. 172).

Apesar disso, acreditam que podem formar e manter laços sólidos mesmo em relacionamentos totalmente virtuais e reforçam essa percepção relatando experiências compartilhadas na equipe. “Eu acho que essa questão do remoto acaba trazendo um pouco mais de coração pras relações porque a gente precisa ter esse cuidado de não ser mal interpretado” (l. 261).

5.2.3 Grupo Farol

A equipe que compõe o grupo de discussão é formada por pesquisadores ligados de um tema específico em um instituto de pesquisas ligado à administração federal direta.

O trabalho do grupo é voltado a cientistas, especialistas e outros atores interessados no tema, dentro e fora da Administração Pública. Seu principal projeto no momento é a constituição de um laboratório que possa reunir

informações sobre seu tema de pesquisa, tratá-las e disponibilizá-las aos interessados.

Sete pessoas responderam ao questionário e seis participaram da sessão de discussão, mas dois experimentaram problemas técnicos. Um deles não tinha acesso a câmera ou microfone, podia acompanhar o grupo, mas suas intervenções foram feitas por mensagens em *chat* e não de forma oral. Outro participante teve dificuldades recorrentes de conexão e participou efetivamente apenas de parte da discussão, ainda assim de forma truncada.

A equipe tem outros membros e ampliou seu contingente recentemente como parte do projeto de implementação do laboratório de informações. Esses foram citados diversas vezes pelos participantes ao longo da discussão.

Os seis participantes foram três homens e três mulheres. Três deles têm entre 30 e 40 anos, dois entre 40 e 50 e um mais de 50 anos. Quatro se declaram brancos e dois pardos e nenhum deles declarou possuir algum tipo de deficiência.

Apenas dois dos participantes têm vínculo permanente com a instituição, os demais são pesquisadores com contratos temporários por tempo determinado, vinculados a projetos específicos e a um plano de trabalho, mas vários deles têm esses contratos renovados diversas vezes. Esse arranjo é comum na organização como forma de alocar especialistas em diferentes temas conforme a necessidade de cada projeto, além de compensar a pouca quantidade de pessoal próprio.

A liderança da equipe se concentra em seu gestor nas questões administrativas e em um dos pesquisadores, que tem mais experiência no tema, nas questões técnicas. A equipe é composta na maioria por pessoas jovens, com boa formação acadêmica, mestres e doutores, e com forte ligação à pesquisa científica. Vários deles se conhecem e atuam juntos há algum tempo. Não há questões relativas a gênero ou cor ou raça que pudessem ser percebidas como relevantes nas interações.

Segundo a percepção dos respondentes ao questionário, as competências mais importantes para seu trabalho seriam o aprendizado

contínuo e a capacidade de aprender no trabalho. A que recebeu o menor nível de importância foi a dinamicidade, ou seja, capacidade de se adaptar a diferentes papéis e responsabilidades. Isso é coerente com uma equipe cuja atividade principal é buscar e consolidar informações especializadas e na qual os papéis são bem definidos.

A equipe se posiciona a partir de seu principal projeto, o laboratório de informações, objetivo a que atribui grande valor. Para ser bem-sucedida, entende, precisa se colocar diante dos interlocutores como uma referência confiável no tema, uma fonte de informações que pode ser consultada para balizar decisões.

Ser uma referência no seu campo é a orientação principal de suas práticas. Um dos membros usa, inclusive, a imagem de um farol para ilustrar sua visão de futuro (“um farol da informação” – l. 338) e, por isso, a designação escolhida para o grupo Farol.

A equipe se coloca de forma totalmente aberta para receber informações sobre o seu tema de pesquisa, buscando fontes estabelecidas, varrendo ativamente todas as fontes potenciais que possa identificar, se anunciando como receptiva a informações e não restringindo canais ou formas de interação. “Somos sumidouros de informação, tudo que passa na nossa frente, a gente captura” (l. 115).

As informações coletadas e recebidas são transformadas, ressignificadas e agregadas em processos de tratamento que envolvem discussões constantes entre seus membros, aplicação de técnicas especializadas e diálogo com diferentes públicos, procurando reduzir tanto quanto possível qualquer viés no tratamento das informações.

A credibilidade que a equipe busca depende de que seja percebida pelos seus públicos de interesse, que são externos à organização, como neutra, profissional, técnica e metodologicamente consistente, preocupando-se sempre em controlar o risco de viés. “O objetivo maior é tentar ser o mais neutro possível, avaliar o conteúdo de forma que a gente não leve para nosso público-alvo a opinião pessoal de cada um dos pesquisadores” (l. 193).

A forma de assegurar a imparcialidade é o rigor metodológico e a busca dos melhores modelos de análise e em uma abordagem que enfatize a transparência, publicidade e rastreabilidade. “Todas as abordagens e os argumentos que a gente trazer, eles têm que estar embasados em fatos” (l. 245).

A equipe considera seu estilo de gestão como horizontal, com significativa margem de autogestão, o que é mantido e alimentado por uma prática de reuniões e discussões frequentes. Seu gestor se posiciona como tendo menos conhecimento sobre os temas que trabalham do que os especialistas da equipe. Procura, então, adotar uma abordagem de gestão leve e atuar mais como articulador e facilitador. “Não é bem um monitoramento de atividades, é mais pra ter uma ideia de para onde cada um está indo” (l. 15).

O arranjo material e as práticas da equipe foram fortemente afetadas pela pandemia e a migração para o trabalho remoto. O grupo, que já trabalhou presencialmente junto, se ressentia da falta do contato pessoal, que valorizam, mas adaptou-se bem ao trabalho híbrido e não dá sinais de querer mudar essa situação.

As trocas de informação internas na equipe são constantes, com uma agenda de frequentes reuniões e o uso intensivo de ferramentas de mensagens instantâneas e compartilhamento de documentos, o que suporta a prática de discussões abertas para construção de consensos, que é central na sua dinâmica de trabalho, ainda que estejam trabalhando remotamente a maior parte do tempo.

Seu foco de interação é externo à organização. É ali que a equipe busca interlocutores, fontes e redes de relacionamento que a ajudem em seus objetivos. Internamente à organização, as interações são mais pontuais, baseadas em relações pessoais e menos fluídas.

Apesar de, em várias oportunidades, enfatizarem a evolução na articulação interna da organização, o enquadramento que transparece é o de fragmentação e isolamento. “Eu sinto muito mais que a gente tem que buscar interlocução do que a interlocução chegar aqui” (l. 364).

Existe uma preocupação latente na equipe, verbalizada por um dos participantes, com a continuidade do trabalho que realiza, que é muito sensível a questões orçamentárias e a mudanças na direção da organização que podem afetar a viabilidade de seu projeto. “A gente tem a expectativa de que um colega nosso assuma, mas não tem nada certo, então fica naquela, né?” (I. 572) Isso reforça a ênfase em se justificar e credibilizar externamente junto aos vários públicos relacionados ao tema.

5.2.4 Grupo Vínculo

A equipe que compõe o grupo de discussão é formada por gestores de tecnologia da informação (TI) de uma empresa da área da saúde ligada a um conglomerado financeiro¹⁴ de economia mista. O grupo é responsável pelo desenvolvimento e manutenção de soluções de TI que suportam o negócio finalístico e a administração da organização.

Quatro pessoas responderam ao questionário e participaram da sessão de discussão. Os quatro participantes são homens, sendo um deles com idade superior a 50 anos e os demais entre 41 e 50 anos. Na equipe existe uma mulher também em posição de gestão, mas ela não participou da sessão. Um dos participantes se declarou branco e os demais pardos. Nenhum indicou algum tipo de deficiência.

Três dos participantes têm pós-graduação *latu sensu* e um deles tem mestrado. Todos os quatro são empregados da organização ou do conglomerado, com vínculo formal por prazo indeterminado.

A equipe é composta por profissionais maduros, com bastante experiência na atividade, seja na própria organização ou em outras do mesmo conglomerado. Têm uma cultura bastante definida e confiança na sua experiência. Um dos participantes, ao responder o questionário prévio, apontou

¹⁴ Um conglomerado financeiro é definido pelo glossário do Banco Central do Brasil (disponível em <https://www.bcb.gov.br/meubc/glossario>) como o conjunto de entidades financeiras vinculadas por participação acionária ou por controle operacional efetivo, caracterizado pela administração ou gerência comum, ou pela atuação no mercado sob a mesma marca ou nome comercial.

um alto nível de *stress* na sua função e todo o grupo indicou uma carga elevada de trabalho e responsabilidades.

Na média das respostas ao questionário, várias competências receberam a maior indicação de importância: educação formal, aprendizado contínuo, dinamicidade, flexibilidade e compartilhamento de conhecimentos. A menor importância média foi atribuída a formalização, aquisição e criação de conhecimento e à capacidade de interagir na rede da organização.

Uma característica relevante da organização é sua forte conexão com o conglomerado ao qual está ligada. A maioria dos usuários de seus serviços são trabalhadores do conglomerado e muitos dos profissionais que compõem suas equipes vêm dali, seja por cessão ou contratados após encerrarem suas carreiras.

Faz parte dessa cultura do conglomerado, que a equipe incorpora, a valorização do vínculo de pertencimento. Tradicionalmente é uma organização em que as pessoas permanecem por longo tempo, o que possibilita a transferência do *habitus* aos novos membros, formando o vínculo que é percebido como uma força.

A preocupação com o vínculo está presente quando o grupo trata do trabalho remoto, do arranjo material e até da relação conflituosa com as áreas de negócio. É a ideia de vínculo entre os membros do grupo, das equipes que gerenciam e deles com a organização que forma o quadro de orientação de suas práticas. Por isso o nome atribuído ao grupo foi Vínculo.

As práticas informacionais internas na equipe são baseadas em compartilhamento intenso entre o grupo de gestores e destes com suas equipes. A busca por informações se baseia em varredura ativa de algumas fontes de informações estratégicas e no monitoramento não dirigido junto às áreas de negócio. “Tem todo um fluxo não formal, um corredor, um email, um incidente” (l. 20).

As informações coletadas são utilizadas para identificar necessidades de negócio que possam ser atendidas por tecnologia, o que implica em atribuir-lhes

significados que nem sempre estão claros de antemão. Essas informações são aplicadas na construção de sistemas automatizados e bases de informação que suportam os processos decisórios e viabilizam a execução dos processos de negócio, mas também fundamentam a gestão da própria área.

O trabalho remoto, que se estabeleceu amplamente a partir da pandemia de COVID-19, é percebido como um fato consumado e uma prática incontornável que traz importantes benefícios. Mas também é fonte de preocupação pela dificuldade em controlar o trabalhador, já que não mais se aplicam as formas tradicionais de gestão a que estão habituados, e, principalmente, por fragilizar os vínculos desses trabalhadores com a organização, o que veem como a maior ameaça desse modelo.

O arranjo material é visto como uma forma de reforçar o senso de pertencimento ao proporcionar um ambiente agradável e ferramentas efetivas, o que, entendem, valoriza os trabalhadores e facilita a retenção dos melhores profissionais. Por isso existe a intensão de, ao menos eventualmente, trazer os trabalhadores presencialmente ao escritório para que possam experienciar a organização. “Isso traz um pouco o colaborador pra gente lembrar da cara dele, do colaborador que a gente tem lá” (l. 88).

O desconforto em lidar com o trabalho remoto, ainda que o aceitem como consolidado, sugere uma questão geracional. Os participantes do grupo têm todos mais de 40 anos de idade e mais de 20 anos de experiência na profissão, sempre ligados a uma mesma organização ou ao conglomerado de que faz parte.

Os membros do grupo formaram-se ligados a uma cultura que valoriza o vínculo, mas não percebem a mesma valorização por parte dos trabalhadores, em geral mais jovens e mais acostumados às novas dinâmicas fluídas nas relações de trabalho. “Não posso perder esse senso de pertencimento, porque se eu perco, né... Os mais novos a gente tá perdendo pro ifood, “(l. 186)

Com relação às demais áreas da organização, o grupo declara várias vezes a busca por um modelo mais formal de interação, mas aponta grande

dificuldade em conseguir isso e admite que a abertura de canais menos formais ajudaria a obter informações de melhor qualidade e a dar respostas mais ágeis para a organização.

A formalidade com as demais áreas da organização é vista mais como instrumento de controle do processo, como uma forma de proteger a sua própria área de ser sempre apontada como um limitador para os negócios, o que é frequente na organização. As interações são “muitas vezes conflituosas, conflituosas porque o modelo de TI de atendimento [...] não é perfeito, a gente ainda tenta, mas às vezes cansa o tanto de muleta que eles jogam na TI” (I. 299).

O grupo busca o equilíbrio entre formalidade e informalidade nas relações com as demais áreas. Enquanto, por um lado, tenta reforçar os processos e interação formalizadas, por outro lado busca se aproximar das demais áreas e criar um diálogo mais constante e colaborativo.

5.2.5 Grupo Família

O grupo foi formado pela equipe de planejamento da escola corporativa de um órgão público. A equipe é responsável por construir e acompanhar o planejamento da escola, monitorar seus resultados e a percepção dos alunos, o que inclui a formatação e divulgação de indicadores e a produção de informação para suporte à decisão na escola.

Cinco pessoas responderam ao questionário e participaram da sessão de discussão, sendo quatro mulheres e um homem. Duas das participantes tem entre 30 e 40 anos, uma entre 40 e 50 e duas mais de 50. Quatro se declararam brancas e uma parda, nenhuma apontou possuir alguma deficiência e questões de cor ou raça e gênero não surgiram durante a discussão.

Os membros do grupo têm um nível elevado de educação formal e possuem vínculo de trabalho permanente com a organização. Todos os participantes têm bastante experiência nas funções que exercem. Há uma prevalência do gênero feminino na equipe, o que parece se repetir na escola como um todo.

As respostas ao questionário prévio indicaram percepções de importância, de forma geral, num nível elevado e, além disso, bastante homogêneo, com poucas e pequenas divergências entre os participantes. Apenas duas competências tiveram a indicação de importância um pouco menor, mas, ainda assim elevada: flexibilidade, que indica a capacidade de se ajustar a diferentes atividades, e interação, que indica a capacidade de se relacionar na rede da organização e além dela.

A característica bastante formal da organização, que leva à papéis bem definidos, é coerente com a percepção de importância um pouco menor para as capacidades de flexibilidade e interação.

O grupo se posiciona de forma bem integrada à escola de que faz parte, à qual se refere sempre de forma positiva e com uma ideia clara de pertencimento. O grupo não se distingue da escola e compartilha os mesmos desafios e dificuldades, assim como as conquistas.

O quadro de orientação da equipe é marcado pelo papel institucional da escola. Valorizam o próprio trabalho e preocupam-se com os desafios, entendem que há necessidade de evoluir continuamente para cumprir sua missão e que a forma hierárquica da instituição não favorece essa resposta, mas aceitam a situação.

O grupo trabalha junto já há bastante tempo e seus membros se conhecem bem. É um grupo acolhedor ao qual os membros se sentem pertencentes, aceitam os papéis que lhes são atribuídos e se respeitam mutuamente, reconhecendo a autoridade formal como legítima. Uma das participantes descreve o grupo como uma família da qual se sente parte, estendendo essa ideia à escola. “A escola é muito unida sempre foi. E é bom, é gostoso, eu me sinto pertencente a uma família” (I. 260). Nesse sentido, Família foi o termo escolhido para designar o grupo.

É claro o nível de entrosamento entre os participantes, que compartilham vocabulário e formas de se expressar e fazem frequentemente referências uns aos outros e a experiências compartilhadas. Existe ali uma cultura forte e

bastante internalizada, sugerindo um *habitus* consolidado que é transmitido a quem chega que, em geral, adere e se incorpora sem dificuldade.

Com relação à organização além das fronteiras da escola existe um certo distanciamento. A organização é percebida como formal e hierárquica e isso afeta a maneira como interagem, tanto na forma como são demandados quanto da visibilidade do seu trabalho. (“A gente trabalha numa instituição muito assim de cima pra baixo. As coisas chegam e tem que fazer.” (l. 418).

Embora o grupo relate perceber-se como prestigiado na organização e até além dela, entendem que seu alcance ainda está aquém do que seria condizente com o trabalho que realizam. “Pra essas pessoas parece ser indiferente a escola, por conta de ser um público eventualmente altamente qualificado ou que se acha altamente qualificado.” (l. 334)

No espaço de experiências do grupo, a dimensão de conhecimento explícito e normativo prevalece. Isso influencia suas práticas informacionais. Os papéis são bem definidos, os canais de comunicação com o ambiente externo à equipe são formais e as fontes e canais de informação institucionais são dominantes, tanto na busca quanto no compartilhamento e uso da informação.

O grupo reconhece a cultura hierárquica e sente seus efeitos (“Eu acho que tem uma coisa de centralização ainda muito forte” - l. 485). Essa situação é percebida como um limitador, mas não chega a ser combatida. Há uma aceitação dessa cultura como algo inerente à natureza e história da organização.

O trabalho remoto, instituído a partir da pandemia de COVID-19 e que atualmente está migrando para um modelo híbrido, afetou o arranjo material das práticas informacionais do grupo, que passou a contar muito mais com os canais tecnológicos da plataforma de comunicação cujo uso foi padronizado.

Os participantes apontam que o novo arranjo aumentou um pouco a formalidade nas relações internas em função da redução dos contatos pessoais face a face, mas, por outro lado, otimizou os processos de trabalho.

O trabalho remoto é visto como algo muito positivo, trazendo grandes benefícios de qualidade de vida e produtividade. Por outro lado, a quantidade de

interações virtuais a partir do advento do trabalho remoto é percebida pelo grupo como uma sobrecarga, além de haver uma perda nas relações sociais, o que os preocupa.

Os participantes entendem que o caminho ideal seria o trabalho híbrido, mas ainda não consideram adequado o formato que tem sido implementado na organização, baseado em percentuais de presença. Buscam uma forma que mantenha os ganhos do trabalho remoto, mas proporcione mais interações e conexões pessoais. “Eu acho que o modelo híbrido é o que traz o maior benefício porque pode agregar a questão da produtividade e da qualidade de vida com essa possibilidade de interação” (I. 277).

As práticas informacionais internas à equipe são de comunicação constante e, ainda que haja sempre alguma formalidade, os participantes apontam facilidade de interagir e comunicação frequente. É uma equipe relativamente pequena e bem entrosada, com os membros sendo as principais fontes de informação uns para os outros.

Embora a cultura formal e hierárquica da organização limite de alguma forma o espaço para inovação, a equipe se orgulha de desempenhar uma atividade de criação, experimentando com formas de agregação, transformação e apresentação das informações.

Os trechos em que os participantes tratam de questões que os afetam pessoalmente, como o trabalho remoto e seu sentimento com relação ao futuro da equipe, são os que provocam maior densidade na discussão. As interações entre os membros são respeitadas, mas fáceis, próximas e bem-humoradas.

A gestão da equipe apresenta uma abordagem suave, aberta a ouvir e respeitosa das competências de cada um. Todos se manifestam com tranquilidade, mas sempre fica evidente o respeito pela gestora e sua posição de autoridade que parece ir além do cargo e se apoiar na sua experiência, conhecimento e atitude.

5.3 Análise comparativa dos grupos

A análise conjunta dos grupos de discussão tomou por base a identificação de horizontes de comparação a partir de características observadas nos grupos. Essa abordagem, recomendada pelo método documentário (cf. Seção 3.3.6), busca o controle da observação que, tanto quanto possível, se utiliza dos casos empíricos como referência para análise uns dos outros.

Na análise dos grupos observados nesta pesquisa buscou-se identificar diversos horizontes de comparação potenciais, avaliando sua relação com as práticas e orientações do grupo.

Os dados coletados nos questionários preliminares serviram como uma primeira referência de comparação que se aprofundou posteriormente com a observação das discussões nos grupos.

Nas Seções 5.3.1 e 5.3.2 parte-se das respostas aos questionários preliminares, comparando-as com o que foi observado nas sessões dos grupos de discussão.

Nas Seções 5.3.3 a 5.3.6 as análises tiveram por base questões que surgiram nas discussões, de forma espontânea em alguns casos, ou estimuladas pelo pesquisador, em outros, com o objetivo de formar os horizontes de comparação.

5.3.1 Influência das características demográficas nos grupos

Na primeira parte do questionário preliminar foram coletadas informações demográficas dos participantes. Além dos dados de identificação, buscou-se conhecer aspectos sobre idade, gênero, cor ou raça, nível educacional, forma do vínculo de trabalho e tempo na organização e na equipe. O resumo dos dados coletados está apresentado no Quadro 22¹⁵.

¹⁵ No questionário foi perguntado aos participantes se possuíam alguma deficiência. Como todas as respostas foram negativas, esse fator não foi considerado na análise. Da mesma forma, as opções de resposta que não foram assinaladas por nenhum dos participantes não foram incluídas no Quadro 22.

Quadro 22. Dados demográficos dos participantes

Fator	Faixas	Cultura	Emoção	Farol	Vínculo	Família
Participantes		4	11	6	4	5
Idade	20 a 30	-	4	-	-	-
	31 a 40	3	3	3	-	1
	41 a 50	1	2	1	3	2
	> 50	-	2	1	1	2
Gênero	Feminino	2	7	3	-	4
	Masculino	2	4	3	4	1
Cor ou raça	Branca	2	4	4	1	4
	Parda	2	5	2	3	1
	Preta	-	2	-	-	-
Escolaridade	Graduação	2	3	-	-	-
	Pós Latu	2	3	1	3	1
	Mestre	-	2	3	1	3
	Doutor	-	5	2	-	1
Vínculo	Permanente	4	3	2	4	5
	Temporário	-	8	4	-	-
Tempo na Organização	< 1	-	3	-	2	-
	1 a 5	-	4	4	2	-
	6 a 10	-	3	2	-	2
	11 a 20	3	-	-	2	2
	> 20	1	1	-	-	1
Tempo na Equipe	< 1	1	3	1	1	-
	1 a 5	2	7	5	1	1
	6 a 10	1	1	-	1	1
	11 a 20	-	-	-	1	3
	> 20	-	-	-	-	-

Fonte: elaboração própria

O objetivo foi avaliar se esses fatores influenciavam as práticas informacionais e a orientação dos grupos. Para isso tomou-se cada um dos parâmetros como horizonte de comparação entre os grupos buscando identificar alguma relação com o que se observou nas discussões.

Não existe uma influência marcada da questão geracional nos grupos avaliados, mesmo naqueles em que há maior variação de idade entre os membros, essa não se mostrou uma questão determinante de suas práticas.

No grupo Cultura um dos participantes aponta para uma questão geracional não no grupo, mas na relação com atitudes mais hierárquicas que associa a trabalhadores mais velhos, sugerindo que estão ultrapassados.

No grupo Vínculo surge uma questão ligada à diferença de geração, também não entre os participantes, mas entre estes e suas equipes com relação à adaptação ao trabalho remoto. Enquanto os participantes do grupo, que são gestores de equipes, ainda demonstram preocupação com essa situação, seus subordinados, na sua grande maioria mais jovens, estão perfeitamente adaptados e não aceitariam com facilidade um eventual retorno ao trabalho presencial.

Dois grupos, Família e Emoção, apresentaram uma prevalência de mulheres tanto em quantidade quanto nas posições de maior influência, inclusive formal. Um dos grupos, Vínculo, foi formado apenas por homens e em dois, Cultura e Farol, a distribuição entre gêneros é equilibrada.

Os grupos Família e Emoção são também aqueles que mostraram uma relação mais declaradamente acolhedora e afetiva entre os membros, o que também está presente no grupo Farol, mas com menor intensidade.

Não há, entretanto, elementos para afirmar que a relação mais afetiva entre os membros decorra de uma questão de gênero. O grupo Emoção, onde esse aspecto é mais presente, ainda que tenha uma maioria de mulheres, também conta com uma quantidade significativa de homens que mostram o mesmo *habitus*.

Para efeito dos objetivos desse trabalho, a questão de gênero não se mostrou especialmente determinante e, assim, uma análise mais profunda da influência do gênero no funcionamento das equipes demandaria estudos específicos que vão além do escopo proposto.

Os dados sobre cor ou raça dos participantes apontam que 17 se declaram brancos, 14 pardos e dois pretos, não havendo nenhum grupo formado exclusivamente por uma cor ou raça. Ainda que apenas dois participantes tenham se declarado pretos e que, dos cinco grupos, quatro gestores se declarem brancos, a questão racial não surgiu em nenhum momento da discussão de nenhum dos grupos e não foi possível observar alguma influência nas práticas ou orientações.

O nível educacional foi objeto do questionário por sua tradicional relação com o trabalho do conhecimento. Nos casos analisados, os participantes têm, de forma geral, educação formal de nível bastante elevado, com quase todos tendo ao menos graduação completa, muitos com pós-graduação *latu sensu* e vários mestres e doutores.

Essa situação é amplificada por programas de estímulo que existem no setor público onde, no caso da administração direta e do judiciário, existem incentivos pecuniários para esse fim, o que foi, inclusive, objeto da discussão no grupo Família. Mas mesmo quando não há esse incentivo, o elevado nível de educação formal se mantém.

A educação formal é valorizada e atribui autoridade em todos os grupos de modo mais ou menos equivalente, não podendo ser tomada como determinante da orientação de um grupo específico, mas sim como uma característica do tipo do trabalhador que forma os grupos analisados.

A forma de vínculo de trabalho com a organização foi incluída no questionário a fim de verificar variações que pudessem afetar as práticas e a orientação das equipes, uma vez que é comum no setor público haver, numa mesma equipe, trabalhadores contratados de diferentes formas.

Em três dos grupos analisados – Cultura, Vínculo e Família – todos os participantes tinham vínculos permanentes com as organizações. Em dois grupos – Emoção e Farol – os trabalhadores com vínculo permanente eram minoria, com vários membros contratados por tempo determinado, sugerindo uma posição bem menos estável.

Nos dois grupos em que havia a diferença, o assunto foi trazido pelo pesquisador durante a discussão, mas não provocou reações dignas de nota, apenas comentários gerais.

Esta se mostrou uma característica naturalizada nas duas equipes e, embora esteja relacionada aos papéis desempenhados, não influencia o envolvimento nas práticas informacionais e não limita acessos ou espaços de manifestação, principalmente porque, em certos casos, os trabalhadores contratados temporariamente são os principais especialistas nos temas de que tratam.

Comparando-se os grupos em que existe uma maioria de trabalhadores com contratos temporários com aqueles onde a totalidade é de trabalhadores com vínculo permanente, pode-se observar no primeiro caso uma preocupação maior com o recrutamento e retenção de profissionais, sendo que, tanto no grupo Emoção quanto no grupo Farol, o trabalho remoto é utilizado como um recurso nesse sentido.

Esta preocupação é bem menos evidente nos demais grupos, mas se manifesta de uma forma própria no grupo Vínculo. Ali existe uma importante preocupação com o risco de perda de mão de obra o que, a partir das falas dos participantes, pode-se atribuir mais ao mercado em que atuam – a tecnologia da informação – do que a uma característica do grupo em si ou da organização.

A presença de algum tipo de deficiência também foi objeto do questionário prévio, mas nenhum dos participantes respondeu afirmativamente, não havendo, quanto a esse ponto específico, o que analisar nos dados coletados.

Consolidando o que foi observado nos cinco grupos analisados, pode-se apontar que os principais fatores que conferem maior autoridade são o tempo na equipe, conjugado com conhecimento do seu objeto, decorrente de experiência ou formação acadêmica, com os mais antigos e com mais conhecimento assumindo o papel de repassadores da memória e do *habitus* do grupo.

Os trabalhadores com essas características, mais do que os gestores formais, são os guardiões da memória do grupo, no sentido de memória como a

continuidade do passado no presente, que lhe dá motivação e sentido, como define Schatzki (2006).

Esses trabalhadores são responsáveis por reforçar as motivações, os objetivos que se refletem no *habitus* do grupo que é transmitido aos novos membros. Esta pode ser considerada uma característica típica nos grupos analisados.

5.3.2 Avaliação dos parâmetros de trabalho do conhecimento

O Quadro 23 mostra a consolidação das avaliações em cada grupo com relação à segunda parte do questionário, que trata da importância de um conjunto de capacidades para o trabalho na percepção do respondente.

Os grupos foram selecionados inicialmente a partir de um certo recorte do trabalho do conhecimento em instituições ligadas ao setor público que se alinha com o que Mintzberg (2010) denomina burocracias profissionais, ou organizações profissionais.

Nessas organizações, os trabalhadores são especialistas em temas específicos e tendem a ter bastante autonomia na execução de suas atividades, com os gestores se concentrando na coordenação, no relacionamento externo e na negociação, apoiando e protegendo os trabalhadores.

Os grupos analisados são próximos nesse sentido. São grupos de especialistas, com autonomia na condução de suas atividades e, ainda que existam variações, os gestores tendem a ter uma abordagem menos focada em controle e mais em coordenação do grupo e na interface com as instâncias de poder na organização ou com o ambiente externo.

A avaliação dos parâmetros de trabalho do conhecimento vai no sentido dessa proximidade, mantendo-se nos níveis mais elevados de importância (importante e muito importante) em todos os casos, exceto um.

Quadro 23. Avaliação dos parâmetros de trabalho do conhecimento

Parâmetro	Grupo				
	Cultura ¹⁶	Emoção	Farol	Vínculo	Família
Educação formal	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Aprendizado contínuo	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Aprendizado no trabalho	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Variar habilidades	Muito importante	Muito importante	Importante	Muito importante	Muito importante
Ideias e conceitos abstratos	Pouco importante	Importante	Importante	Muito importante	Muito importante
Variar papéis e responsabilidades	Muito importante	Importante	Importante	Muito importante	Importante
Agir na rede da organização	Importante	Importante	Muito importante	Importante	Importante
Criar conhecimento	-	Importante	Muito importante	Importante	Muito importante
Adquirir conhecimento	-	Importante	Muito importante	Importante	Muito importante
Registrar conhecimento	-	Muito importante	Muito importante	Importante	Muito importante
Compartilhar conhecimento	-	Muito importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante
Incorporar conhecimento	-	Importante	Muito importante	Muito importante	Muito importante

Fonte: elaboração própria

A exceção foi a avaliação “pouco importante” atribuída à capacidade de lidar com ideias abstratas pelo grupo Cultura, o que, entretanto, não se confirmou na sessão de discussão. Além disso, esse grupo utilizou uma versão inicial do questionário e isso pode ter provocado alguma distorção nas respostas.

Nos demais casos, ainda que com pouca variabilidade, pode-se destacar a valorização do aprendizado constante e do compartilhamento de conhecimento, o que é coerente com o que os grupos demonstraram nas

¹⁶ A sessão do grupo Cultura foi realizada ainda em tempo de pré-teste e usou uma versão inicial do questionário prévio, que foi posteriormente alterado. As questões relativas a criar, adquirir, registrar, compartilhar e incorporar conhecimento não foram aplicadas ao grupo Cultura e, por isso, foram deixadas em branco no Quadro 23.

discussões, reforçado por sua caracterização como especialistas e mediadores de informação.

Por outro lado, as capacidades de variar papéis e responsabilidades e de agir na rede da organização tiveram uma avaliação um pouco mais baixa, ainda que consideradas importantes. Isso está de acordo com a observação nos grupos de discussões de papéis definidos, embora de forma ampla, e de uma relação mais formal com instâncias mais distantes da equipe.

A exceção a essa relação mais formal foi observada justamente no grupo Farol que avaliou a capacidade de agir na rede da organização como muito importante. Esse grupo busca mais ativamente contatos na rede da organização e além dela como estratégia de se posicionar diante de seu público de interesse.

A avaliação dessa segunda parte do questionário situou os grupos analisados dentro do recorte de trabalho de conhecimento definido na pesquisa. As respostas de cada grupo auxiliaram na condução das seções de discussão, mas a proximidade entre as respostas não ofereceu distinções entre os parâmetros relacionados que fundamentassem comparações entre os grupos.

5.3.3 Efeitos do trabalho remoto nas práticas informacionais

O tema do trabalho remoto surgiu já no primeiro grupo de discussão e repetiu-se em todos os demais, mesmo quando não provocado, sugerindo se tratar de algo que está presente no cotidiano dos grupos e é objeto de reflexão.

Os participantes dos grupos analisados trabalhavam, com algumas exceções, presencialmente juntos num mesmo espaço físico, mas foram forçados a mudar rapidamente para o trabalho remoto em função da pandemia de COVID-19 a partir de 2020.

A mudança brusca levou a alterações profundas nos arranjos materiais das práticas das equipes, obrigando-as a se adaptar rapidamente a uma realidade bastante diferente daquela em que construíram suas práticas.

A partir do conceito proposto por Latour (2012), a pandemia pode ser considerada como um actante. Trata-se de um ente não humano e desprovido

de vontade, mas que provocou a ação de muitos atores humanos e afetou suas práticas de maneira muito importante.

O cenário nos cinco grupos analisados foi semelhante. Após a abrupta transição para o trabalho remoto, a adaptação foi relativamente rápida com a utilização de plataformas tecnológicas que já existiam, mas passaram a ser utilizadas com muito mais intensidade.

Passado o primeiro momento, os trabalhadores perceberam importantes ganhos em termos de qualidade de vida, principalmente por eliminar o tempo despendido em deslocamento entre a casa e o trabalho. Os grupos apontaram também ganhos de produtividade e, até mesmo, melhoria nas interações entre os membros das equipes.

Com o final da pandemia, houve algum movimento de retorno ao trabalho presencial nas equipes, mas isto não se deu da mesma forma em todos os casos e os relatos apontam que ainda estão em busca do melhor arranjo para essa nova realidade.

No grupo Cultura parte da equipe conduz seu trabalho de maneira remota, com o gestor indo presencialmente à organização e os demais se revezando, ora trabalhando remotamente, ora presencialmente na sede da organização.

No grupo Emoção os trabalhadores com contrato permanente voltaram ao trabalho presencial, mas estão buscando formas de passar a um regime híbrido ou remoto. Os pesquisadores com contratos temporários trabalham integralmente de forma remota, com alguns deles tendo se juntado à equipe já em trabalho remoto e, em certos casos, residindo em localidades distintas da sede da organização. O mesmo acontece no grupo Farol.

No grupo Vínculo os gestores trabalham presencialmente, mas a quase totalidade das equipes trabalha de forma remota. A organização, inclusive, mudou-se de instalações físicas para um espaço menor, já considerando o trabalho remoto como uma situação definitiva.

O grupo Família tem a maioria de seus membros em regime híbrido e alguns em trabalho integralmente remoto, mas também está ainda em busca do melhor arranjo.

Todos os grupos consideram que o trabalho remoto tem diversas vantagens e cria novas possibilidades tanto do ponto de vista pessoal quanto do trabalho. É frequente, entretanto, apontarem uma perda decorrente da falta de contato pessoal entre os colegas.

Essa perda é sentida de maneira mais acentuada entre aqueles que já trabalhavam juntos anteriormente em comparação com os que se juntaram à equipe já no trabalho remoto, mas pode ser observada mesmo nestes casos.

Inicialmente as práticas informacionais não mudaram na sua essência. Continuaram havendo trocas de informações entre os membros, reuniões de alinhamento e compartilhamento de documentos. O que mudou, essencialmente, foram os arranjos materiais que suportam essas práticas e as atividades básicas em que se desdobram.

Mas a mudança nos arranjos materiais tende, como indica Schatzki (2005), a afetar os demais elementos das práticas, que mudam gradualmente ao longo do tempo. A preocupação de que essa mudança possa gerar uma mudança no *habitus* da equipe com relação a novos membros está presente nos grupos Vínculo e Família. O receio é que não se formem laços de pertencimento e confiança mútua como os que existem hoje.

O caso do grupo Vínculo é agravado por características do mercado profissional onde atuam, a tecnologia da informação. Os participantes, que são gestores de equipes, relatam que os trabalhadores já têm a questão do trabalho remoto como algo intrínseco à profissão e mostram-se dispostos mesmo a mudar de emprego se essa condição for alterada.

Uma questão que preocupa especialmente aos participantes do grupo Vínculo é que, distantes de uma gestão mais direta, os trabalhadores passem a dividir seu tempo com outros empregadores, o que afetaria não só sua produtividade, mas, principalmente, o comprometimento com a organização.

O grupo Emoção, de outra forma, não só vê como perfeitamente possível construir laços de pertencimento e vínculos pessoais mesmo com relações que já tenham se iniciado de forma remota, como entende que essa forma de trabalho trouxe possibilidades muito interessantes para a formação da equipe.

Com a possibilidade do trabalho remoto, a equipe do grupo Emoção passou a contar com trabalhadores que residem em localidades distintas da sede da organização, o que, entendem, enriqueceu a equipe. Percebem, também, uma melhoria na distribuição do trabalho e até mesmo na produtividade individual.

A transformação provocada pela pandemia foi ampla e profunda. Os arranjos de trabalho jamais voltaram a ser como antes e, gradualmente, a forma como as equipes formam laços e compartilham memórias, cultura e valores pode passar por grandes modificações conforme mais pessoas que não se conhecem pessoalmente passem a ser membros do grupo.

A tecnologia passa a ser um elemento ainda mais presente no cotidiano de trabalho, o que levou, inclusive, a uma acelerada evolução nas plataformas de trabalho em equipe. A exemplo da que foi utilizada nas sessões de discussão, as plataformas incorporaram novas funcionalidades e ganharam em estabilidade e capacidade, tornando-se um elemento essencial do arranjo material das práticas em todos os grupos observados.

Como consequência dessa nova realidade, os gestores mais antigos, como no caso do grupo Vínculo, se ressentem de já não mais poder aplicar os antigos métodos de controle do tempo dos trabalhadores e buscam novas maneiras de gerenciar o trabalho e assegurar os resultados, mas, em nenhum caso, considera-se a possibilidade de voltar aos arranjos anteriores.

5.3.4 Consolidação da equipe

Nas discussões pode-se observar um aspecto que esteve presente na maioria dos grupos e que considerava, com algumas variações, a consolidação da equipe e de seus serviços e a existência de riscos à sua sobrevivência a longo prazo.

A Figura 19 ilustra o posicionamento de cada grupo com relação a dois horizontes opostos: de um lado, a busca por consolidação e o temor quanto ao futuro e, de outro lado, uma posição consolidada e livre de riscos perceptíveis. A posição dos grupos varia entre um e outro extremo, conforme estejam mais próximos de cada situação.

Figura 19. Horizontes de consolidação



Fonte: elaboração própria

No grupo Emoção, a questão surge inicialmente com relatos sobre situações de dificuldades havidas no passado, quando seu principal serviço quase foi interrompido, o que levaria à desarticulação da equipe. No relato de um dos membros mais antigos do grupo, a situação foi vencida com o esforço individual da equipe à época, com poucos recursos e pouco apoio da organização.

A preocupação com a consolidação também está presente quando o grupo trata de sua relação com o ambiente externo à equipe, tanto com a organização quanto além dela. A equipe não percebe ainda a consolidação adequada de seu público e seu serviço, sente dificuldades em se relacionar com seu público-alvo e se esforça para superar esse desafio, estabelecendo conexões que lhe poderiam trazer o reconhecimento devido a seu trabalho.

O grupo Farol se coloca numa posição de estar ainda dedicado à construção de sua credibilidade. Conta com alguns sucessos anteriores da equipe para o estabelecimento de pontes com os públicos de interesse e a consolidação de uma posição, mas teme que descontinuidades de gestão na organização ou que limitações orçamentárias, risco sempre presente, possam comprometer esse caminho.

A estratégia do grupo é de se posicionar como uma fonte valiosa junto aos públicos potenciais e, a partir daí, consolidar-se e assegurar sobrevivência e evolução.

O grupo Família tem seus públicos claramente definidos e é reconhecido por eles. Tem uma posição consolidada na organização, mas relata a preocupação com alguns riscos trazidos por mudanças tecnológicas e nas formas de oferta de conteúdos que poderiam afetar a escola de que faz parte e, por consequência a equipe.

Sua estratégia para enfrentar esse risco é acompanhar e evidenciar as novas tendências e apontar caminhos para que a escola possa se preparar. O grupo entende que, inclusive, isto é um papel da equipe enquanto responsável pelo planejamento e acompanhamento do desempenho da escola.

O grupo Vínculo não relata temor quanto à sua sobrevivência. Sua importância na organização é reconhecida, mas sua posição institucional traz alguma preocupação. Apenas recentemente a equipe passou a ocupar uma posição de maior poder na organização, mas essa situação não está totalmente consolidada.

O receio do grupo é de enfraquecimento institucional, perdendo espaço de influenciar os rumos da organização e definir o seu próprio. A estratégia que do grupo baseia-se no reforço dos canais institucionais de relação com suas áreas clientes ao mesmo tempo em que se aproxima delas, evidenciando sua importância e o controle que tem sobre o processo.

O grupo Cultura é, dentre todos, o que se entende numa posição mais confortável, tendo superado os desafios de consolidação há alguns anos e contando com uma posição sólida junto ao departamento, o que lhe proporciona segurança para agir inclusive em eventuais conflitos com a organização.

5.3.5 Estilo de gestão

Durante as sessões de discussão não foi percebido em nenhum dos casos gestores que adotassem uma postura mais autoritária. Ao contrário, os gestores

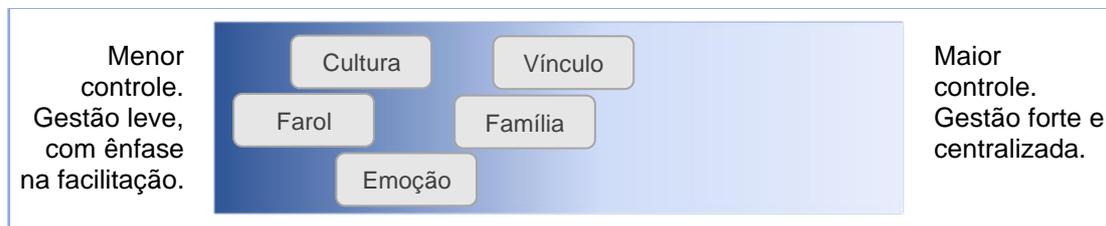
se colocam numa posição de facilitadores, que reconhecem o conhecimento dos membros da equipe e lhes proporcionam autonomia na condução das tarefas.

Observando a maneira como se construiu no discurso em cada grupo a forma como os participantes se dirigiam ao gestor e vice-versa, foi possível identificar algumas situações distintas entre os grupos que acabam por se refletir nas suas práticas informacionais.

Foram identificados, assim, dois horizontes opostos com relação ao estilo de gestão, sendo um mais aberto e leve, com o gestor se concentrando nos aspectos administrativos e de facilitação, e outro em que o gestor se coloca uma instância a ser consultada antes do encaminhamento das tarefas, centralizando as decisões na equipe.

Esses dois horizontes serão representados na Figura 20 como um *continuum* com os grupos distribuídos conforme se aproximem mais de um ou de outro extremos.

Figura 20. Horizontes de estilo de gestão



Fonte: elaboração própria

Nos casos observados, nenhum dos grupos ficou próximo de uma gestão forte e centralizadora. Todos os gestores têm, com alguma variação, uma abordagem mais leve, voltada a facilitar a ação dos membros que gozam de razoável independência. O horizonte oposto de maior controle não foi verificado empiricamente. Trata-se de uma elaboração mental a partir de experiências anteriores do pesquisador (cf. Seção 3.3.4), mas serve aqui como referência de comparação.

No grupo Farol, o próprio gestor declarou, em mais de uma oportunidade, que sua posição com relação aos demais membros era de facilitador, atribuindo a eles o conhecimento mais especializado sobre os temas tratados na equipe.

Isso foi validado por outros participantes ao descrever ferramentas de registro de atividades como uma forma de acompanhamento, mas não de controle.

No grupo Cultura a situação é similar. O gestor evita chamar a si as conclusões e delega esse papel e o de propor as orientações de resposta a outros membros. Quando em uma situação ele se coloca a partir do discurso institucional, deixa aberto o espaço de divergência e aceita a posição dos demais.

A condução do discurso ratifica essa situação, com os membros se colocando de forma aberta, sem diferenciar o papel do gestor nas decisões de caráter especializado, mas indicando que sua interferência é importante nos relacionamentos externos.

O grupo Emoção tem uma posição semelhante ao grupo Cultura, mas na dinâmica da discussão pode-se perceber uma preocupação maior dos membros do grupo com a posição da gestora e alguns comentários que enfatizam sua posição de liderança. No seu discurso, a gestora aponta para uma posição mais forte em termos de direcionamentos gerais, mas não de decisão em aspectos específicos.

Os grupos Vínculo e Família estão em posição semelhante. As discussões mostram que os grupos atribuem maior autoridade aos líderes mesmo em aspectos técnicos de suas atividades, buscando sua aprovação ao menos nas questões que consideram mais relevantes.

No grupo Família há vários relatos de discussões prévias para encaminhamento das tarefas e de haver uma etapa mais marcada de aprovação dos resultados. No grupo Vínculo isso é um pouco menos explícito, mas, ainda que o gestor esteja à frente da equipe a relativamente pouco tempo, sempre assume a posição de elaborar a síntese e as conclusões do discurso. O que é aceito pelos demais, indicando ser uma prática que vem de seu cotidiano.

5.3.6 Inserção na organização

A observação dos discursos dos grupos indicou haver posições bastante distintas com relação a forma como se percebem inseridos nas organizações de que fazem parte, como está ilustrado na Figura 21.

Figura 21. Horizontes de inserção na organização



Fonte: elaboração própria

De um lado existe uma situação em que os grupos se posicionam como partes da organização, fortemente inseridos em seus processos gerais, e de outro lado estão grupos mais voltados a seu próprio objeto, construindo conexões mais fracas com a organização em torno deles.

O grupo Família foi o que mostrou essa inserção de forma mais enfática, pouco se distinguindo da escola de que faz parte. No seu discurso o grupo compartilha com a escola valores, missão, vitórias e desafios, colocando-se explicitamente, nas palavras de uma participante, como área meio da escola, que existe em função dela.

Os grupos Cultura e Vínculo, embora descrevam as equipes com distinções com relação ao seu entorno, também se colocam como orientados em servir à organização, seja o departamento, no caso do grupo Cultura, ou a organização como um todo no caso do grupo Vínculo.

Já os grupos Farol e Emoção revelam em seu discurso conexões frágeis com os objetivos organizacionais. Seu foco é mais voltado ao próprio objeto e não surge na discussão uma conexão deste com o que seriam os resultados da organização.

Isso é um pouco mais forte no grupo Farol que busca a organização apenas para fins de eventual apoio institucional, o que não se mostrou frequente, e orçamentário, mas não na condução de suas atividades. O grupo Emoção tem

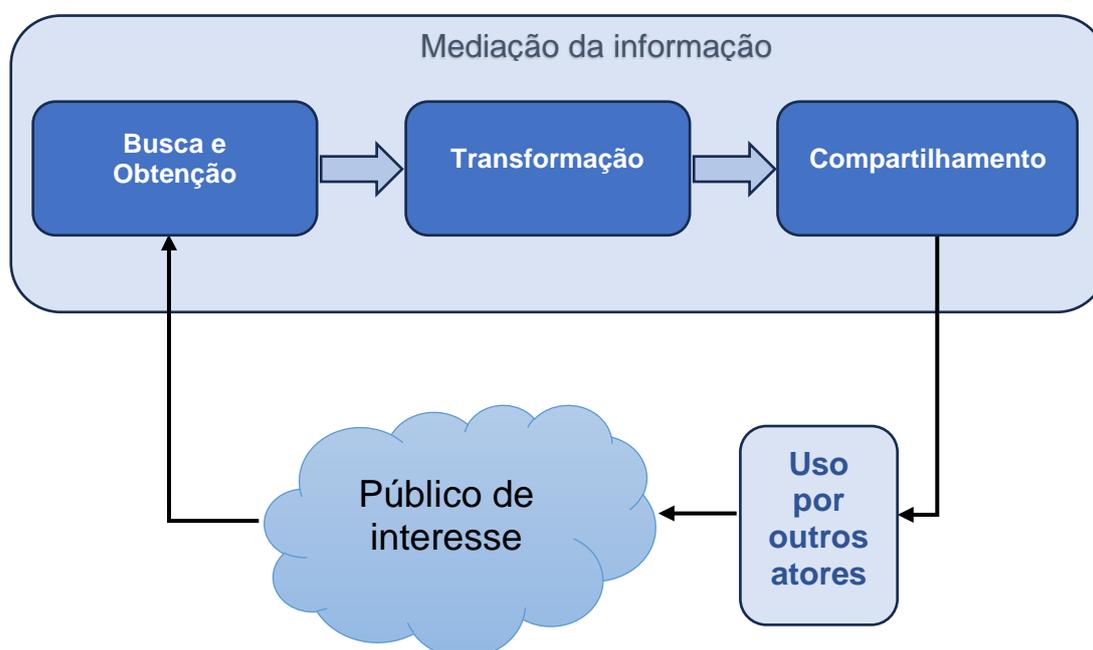
seu objeto conectado à organização pelo público externo, mas funciona de maneira tão independente quanto o grupo Farol.

5.3.7 Práticas informacionais de mediação

Os grupos analisados correspondem ao tipo-base mediação de informação. Todos têm suas atividades baseadas em coleta ou recepção de informações, sua resignificação, agregação, transformação e organização para, posteriormente, serem disponibilizadas para informar a outros, subsidiar processos de tomada de decisão ou sua aplicação em ações, seja na própria organização ou além dela.

Para avaliação dos grupos observados, o processo de mediação foi dividido em três fases: a busca e obtenção de informação, a transformação da informação e seu compartilhamento para uso por outros atores, como ilustrado na Figura 22.

Figura 22. Ações na mediação da informação



Fonte: elaboração própria

Nos processos de busca e obtenção de informação, os grupos Cultura, Emoção e Farol têm ênfase na busca ativa, varrendo constantemente possíveis fontes e se anunciando como receptivos a receber informações por diversos canais. Em alguns casos as equipes podem ser demandadas, recebendo

passivamente informações, o que é mais comum no grupo Cultura que nos demais, mas mesmo aí não é o que prevalece.

Os grupos Vínculo e Família recebem informações de forma mais passiva de outros atores por canais formais ou informais. Em alguns casos, a recepção da informação dispara o processo de transformação, em outros as equipes são demandadas a agir por outros atores.

Ambos os grupos também fazem busca ativa e varreduras do ambiente, mas, na maior parte das vezes, agem a partir de uma provocação externa, seja ela uma demanda, uma informação específica recebida ou momentos pré-definidos no tempo.

Nos processos de transformação, os cinco grupos têm uma abordagem semelhante baseada na intensa troca de informação entre os membros, discussões síncronas ou assíncronas e busca pela construção de consensos. Essas práticas são complementadas por varredura ativa de fontes conhecidas que possam oferecer métodos de transformação de informação, como formas de agregação, análise e formatação.

Nos processos de compartilhamento e uso, os grupos Cultura e Emoção têm por objetivo principal informar a outros atores, não necessariamente identificados *a priori* e sem uma definição prévia de como será o uso. O grupo Cultura tem mais controle sobre quem acessa e consome as informações que disponibiliza. O grupo Emoção, por outro lado, na maioria das vezes, coloca a informação disponível em canais de acesso público e não tem controle de quem a consome.

Em ambos os casos, utilizam-se de formatos amplamente utilizados e conhecidos por seus públicos, trabalhando as formas de apresentação de maneira a serem facilmente utilizados, com ampla utilização de páginas *web*, vídeos e imagens e uma linguagem mais coloquial.

Os grupos Farol e Família têm por objetivo principal compartilhar informação para subsidiar a tomada de decisão por atores com conhecimento prévio dos temas. No caso do grupo Família os atores que receberão as informações são conhecidos, assim como o uso principal que farão dela. No caso

do grupo Farol, o público é mais amplo e não necessariamente conhecido individualmente *a priori*, mas tem um perfil bem definido.

Em ambos os casos, no entanto, os canais e formatos de disponibilização das informações são mais formais e sofisticados, com abordagem técnica e uso de gráficos, tabelas, diagramas etc. em vários suportes, principalmente visuais.

O grupo Vínculo disponibiliza informação transformada em bases de dados ou sistemas de automação de processos de negócio, tanto para tomada de decisão quanto para execução das atividades finalísticas da organização. Os formatos de disponibilização são definidos por necessidades de negócios e por padrões técnicos específicos de funcionalidade e interatividade. Busca facilitar o uso de sistemas e informações por um público familiar com o negócio tratado e habituado com os padrões aplicados.

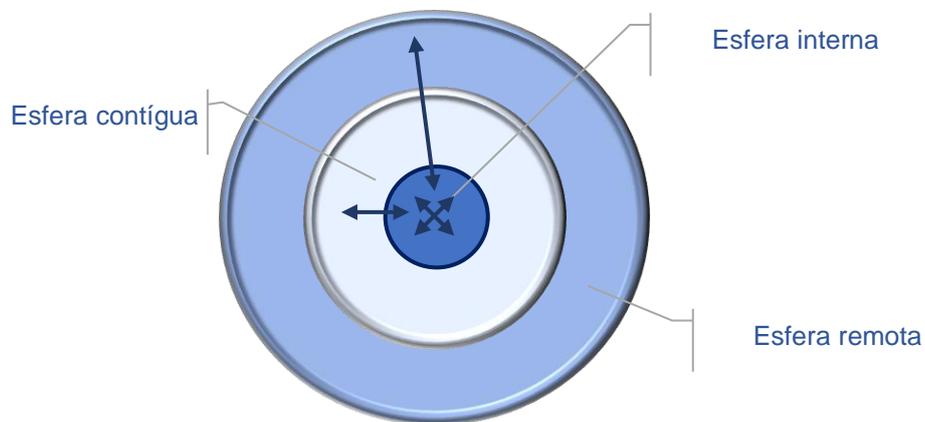
5.4 As esferas de interação

Ainda que os cinco grupos avaliados correspondam a um tipo-base de mediadores de informação, suas práticas informacionais não são idênticas. Na observação das discussões dos grupos pode-se constatar que, nos cinco casos, havia três situações distintas de interação.

As equipes têm um conjunto de práticas informacionais nos seus ambientes internos, um outro conjunto com relação a interlocutores mais próximos e um terceiro para aqueles mais distantes.

A partir dessa percepção e buscando inspiração na ideia de esferas em Bohnsack (2017), chegou-se a uma visão de três esferas concêntricas presentes, com alguma variação, nos cinco grupos observados. Essa imagem está ilustrada na Figura 23.

Uma primeira esfera é aquela interna à equipe, que inclui seus membros e é construída a partir de um conjunto de práticas compartilhadas por eles. Envolvendo essa esfera, uma segunda, designada aqui por contígua, representa o entorno imediato da equipe e, envolvendo essa segunda esfera, uma terceira representa o ambiente externo, mais distante da equipe, designada aqui por remota.

Figura 23. Esferas de interação

Fonte: elaboração própria

Na interação com cada esfera as equipes realizaram práticas distintas, com variações conforme seu quadro de orientação e a natureza de suas atividades. Essas esferas não são idênticas em todos os casos. Cada equipe vê diferentes elementos em cada uma delas, como é descrito no Quadro 24.

Quadro 24. Esferas de interação nos grupos observados

Grupo	Esfera interna	Esfera contígua	Esfera remota
Cultura	A equipe	O departamento	A organização
Emoção	A equipe	A organização	Um recorte da sociedade
Farol	A equipe	A organização	Um recorte da sociedade
Vínculo	A equipe	O departamento de TI	A organização
Família	A equipe	A escola	A organização

Fonte: elaboração própria

A própria equipe é, em todos os casos, a esfera interna, o espaço de experiências conjuntivas, onde os membros compartilham memória, visão de mundo e *habitus*. A esfera contígua e a remota, de outra forma, são diferentes para cada grupo.

Para o grupo Cultura, seu departamento é a esfera contígua e o restante da organização a esfera remota. O grupo tem contato apenas esporádico além

da empresa e, nesses casos, é acompanhado da área corporativa especializada, o que condiciona suas práticas.

Para o grupo Emoção, a esfera contígua é a organização a que pertence e a esfera remota um recorte da sociedade, de certa forma vago, formado por seus públicos de interesse, que têm características bastante diversas e não são necessariamente identificados individualmente.

Para o grupo Farol, a esfera contígua é também a organização e a esfera remota um recorte da sociedade formado por especialistas e interessados no tema com que trabalham, composto por órgãos públicos, institutos de pesquisa, universidades e empresas de diversos ramos. Esse público é amplo, mas identificado, ao menos, em termos de seu perfil.

Já para o grupo Vínculo, a esfera contígua é o departamento de tecnologia da informação, em que se inserem e com o qual se confundem de certa forma, e a esfera remota é o restante da organização. Também esse grupo tem poucos e pontuais contatos além da organização, em geral regidos por parâmetros contratuais e processos formais de fornecimento.

Por fim, para o grupo Família, a esfera contígua é a escola, da qual se percebe como parte integrante e, embora tenha seus processos internos, suas atribuições e formas de interação próprias, não se distingue dela em termos de objetivos, desafios e visão de futuro. A esfera remota é a organização como um todo, além da qual a equipe tem contatos pontuais com outras instituições análogas, que são conduzidas institucionalmente pela escola.

As práticas informacionais das equipes são distintas para cada esfera e variam conforme o enquadramento projetado em cada caso. Cada equipe vê sua esfera contígua de uma forma mais integrada ou mais distante. Da mesma forma, existirão distintos enquadramentos para a esfera remota, sempre mais distante, com a qual as interações podem variar em formalidade ou na maneira como ocorre sua identificação e caracterização.

Nas seções seguintes, de 5.4.1, 5.4.2 e 5.4.3, as práticas informacionais das equipes nas interações em cada esfera serão descritas e comparadas.

5.4.1 Práticas informacionais na esfera interna

A esfera interna constitui para as equipes um espaço de experiências na sua dimensão conjuntiva. É ali que compartilham experiências, a memória comum e o *habitus* que recebem, mas que, ao mesmo tempo, constroem.

Nessa esfera recebem a influência normativa que vem das demais esferas, como a organização, seu campo profissional, a regulação legal etc., mas estas são ressignificadas e ajustadas, na medida possível, a partir do quadro de orientação da equipe.

Nos casos observados, o ambiente interno é aberto, as práticas informacionais tendem a ser informais, envolvendo reuniões frequentes, discussões constantes, abertas e horizontais na busca de decisões por consenso. Há liberdade de opinar, mesmo sobre o trabalho de outros membros, documentos são compartilhados e há muito pouca restrição de acesso a informações.

Nos processos de transformação da informação, que formam o objeto central dos grupos, os membros da equipe funcionam como as principais fontes de informação uns dos outros, seja fornecendo-a diretamente ou indicando alguma outra fonte, conferindo-lhe legitimação.

As equipes valorizam as relações pessoais, preocupam-se em manter laços de confiança mútuos e criar espaços de compartilhamento de conhecimentos em interações diretas.

Em alguns grupos a ênfase nas relações pessoais é maior, como acontece nos grupos Emoção e Família, que procuram construir laços que vão além do espaço de trabalho e se estendem ao cuidado com questões pessoais de cada membro.

A valorização das interações pessoais nas equipes se reflete na busca pela criação de ambientes acolhedores e agradáveis, sejam esses ambientes instalações físicas ou espaços virtuais.

As práticas de interação horizontal, aberta e intensa, criadas inicialmente em relações presenciais, se estendem para o ambiente virtual, que passou a ser a norma com o trabalho remoto após a pandemia de COVID-19.

As conversas pessoais face-a-face, assim como as reuniões de equipe, passaram a acontecer por vídeo, as interações pontuais com os colegas passaram a acontecer por aplicativos de mensagem. Repositórios de documentos são utilizados para compartilhamento e discussão.

As formas virtuais de interação são percebidas como uma nova realidade inescapável, ao mesmo tempo criadoras de novas possibilidades de interação e fonte de ameaças. A transição das interações presenciais para as remotas traz preocupações com a construção de relações pessoais de pertencimento e de confiança.

Essa preocupação acontece mesmo naquelas equipes, como é o caso dos grupos Emoção e Farol, que estão muito confortáveis com o trabalho remoto, ou nos grupos Família e Vínculo que o aceitam como uma realidade estabelecida, mas todas as discussões trouxeram a busca por alternativas para criar oportunidades de contato presencial, mesmo que de forma esporádica. Isso foi percebido mesmo no grupo Cultura, no qual a situação do trabalho remoto já está mais consolidada.

Em todos os grupos existe o compartilhamento de etnométodos (cf. Seção 2.3.1), de vocabulário e formas de se expressar. Cada grupo tem seu *habitus* consolidado e preocupa-se em transmiti-lo aos novos membros.

Nas discussões é perceptível quando algum participante ainda não está totalmente integrado ao grupo, não compartilhando seus etnométodos e *habitus*, nesses casos, seu discurso, ainda que não chegue a divergir, tampouco se integra ao do grupo.

5.4.2 Práticas informacionais na esfera contígua

Ultrapassando as fronteiras das equipes, a homogeneidade identificada nas práticas da esfera interna já não acontece. Em linha com o que foi observado

no grupo Cultura, o primeiro a ser realizado, existe em todos os grupos uma diferença de enquadramentos entre a esfera interna e as demais.

Ainda que com algumas diferenças de ênfase e grau, os grupos tendem a enquadrar a si mesmos como mais horizontais, abertos e com práticas mais modernas, enquanto nas demais esferas esse enquadramento aponta limitações e necessidade de evolução das práticas.

Essa diferença de enquadramentos se reflete de forma diversa em cada grupo e na sua relação com as esferas contígua e remota. Na relação com a esfera contígua existem dois enquadramentos distintos nos grupos observados, que formam horizontes opostos.

Os grupos Cultura, Vínculo e Família percebem-se bem integrados à esfera contígua que, em cada caso, corresponde ao departamento ao qual a equipe está ligada. Sentem-se amparados e valorizados, compartilham uma estrutura teleoafetiva (cf. Seção 2.3.4) na forma de memória, motivação, objetivos e cultura, apesar da diferença de enquadramentos com relação à esfera interna

Nesses casos, as fronteiras entre a equipe e o entorno são mais tênues, o que se mostra de forma mais evidente no grupo Família em que a equipe pouco se distingue da escola a que pertence ao relatar experiências e desafios.

O horizonte oposto está presente nos grupos Emoção e Farol. Nesses casos não surge uma visão clara de uma instância entre a equipe e a organização, como existem nos outros grupos. A esfera contígua se confunde com a própria organização em que estão inseridos.

Nos dois casos há um enquadramento da organização como distante e pouco integrada. Não existe uma percepção de conflito, mas tampouco sentem-se amparados e valorizados como esperariam ser. Os relatos de dificuldade de comunicação, da necessidade de construir canais e da dependência de conexões pessoais para viabilizar as interações estão presentes nos dois casos.

Tomando como horizontes opostos de um lado os grupos Cultura, Vínculo e Família e de outro os grupos Emoção e Farol pode-se perceber dois quadros de orientação distintos com relação à esfera contígua.

No primeiro caso a esfera interna e a contígua são integradas. A orientação dos grupos se aproxima daquela do departamento. Orientam-se pelos objetivos que compartilham e seguem estratégias alinhadas.

Suas práticas informacionais nessa esfera estendem aquelas utilizadas internamente, embora acrescidas de algum nível de formalidade, mas sem o estabelecimento de canais ou filtros rigorosos.

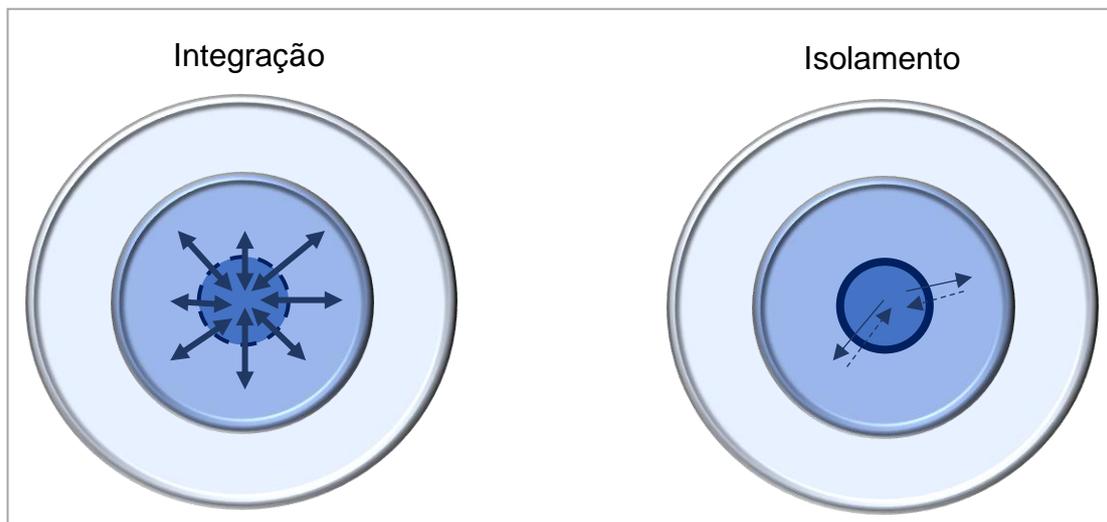
A informação flui mais continuamente entre as esferas interna e contígua, o que se reflete nas práticas de busca por informação, que acontecem tanto de forma ativa quanto passiva, incluindo monitoramento constante. O compartilhamento de informações acontece por diversos canais e inclui frequentes contatos pessoais informais.

No segundo caso, os grupos Emoção e Farol se orientam a partir de seus próprios objetivos, que estão alinhados aos da esfera contígua apenas em termos gerais, mas que são desdobrados internamente. Assim, o foco dos grupos volta-se mais a seu espaço interno e suas próprias estratégias.

Na esfera contígua, as práticas informacionais refletem essa percepção de isolamento. A informação precisa ser ativamente buscada, o que se dá por meio de contatos pessoais, principalmente dos membros mais experientes, ou pela ação formal dos gestores junto a outras equipes ou à cúpula da organização.

A Figura 24 ilustra esses horizontes opostos a partir da relação entre a esfera interna e a contígua.

Quando a relação entre essas esferas é orientada pela integração, a fronteira entre as esferas interna e contígua é representada por uma linha pontilhada, indicando sua permeabilidade. As setas mais largas e em maior quantidade entre as esferas em ambos os sentidos, indicam troca de informação intensa e frequente.

Figura 24. Horizontes opostos na esfera contígua

Fonte: elaboração própria

No caso de a relação ser orientada pelo isolamento, a fronteira é representada por uma linha mais espessa, as setas que se originam na esfera interna são contínuas, indicando busca ativa pela equipe, enquanto as em sentido contrário são pontilhadas, indicando troca de informação menos frequente e menos intensa.

5.4.3 Práticas informacionais na esfera remota

A diferença de enquadramentos também acontece na esfera remota reunindo os grupos de forma semelhante ao que se dá na esfera contígua, mas com algumas diferenciações.

Os grupos Cultura, Vínculo e Família enxergam como esfera remota a organização além do departamento de que fazem parte. Para o grupo Vínculo, a esfera remota se confunde com o principal público-alvo de seu trabalho, para os grupos Cultura e Família, o público-alvo se divide entre a esfera contígua e a remota, ambos destinatários das informações que produzem e compartilham.

O grupo Cultura e o grupo Família enquadram a esfera remota como mais formal, burocrática e hierárquica, pouco aberta ao diálogo e mais impositiva. Ambos se protegem de conflitos amparando-se na esfera contígua, os respectivos departamentos.

O grupo Vínculo percebe um componente de conflito na esfera remota. O departamento de que faz parte, e no qual o grupo ocupa uma posição importante, não é tão forte como no caso do grupo Cultura para que possa protegê-lo. Só recentemente o departamento conquistou uma posição de mais poder e canais de interação mais efetivos com a cúpula da organização.

Nesse caso, é a própria equipe do grupo Vínculo que busca processos mais formais na relação com a esfera remota para se proteger da possibilidade de ser acusada de inefetividade. Por outro lado, busca estabelecer canais mais abertos como estratégia de busca por informações que proporcionem maior efetividade ao seu trabalho. Suas práticas informacionais, portanto, se equilibram entre a formalidade que protege e a informalidade que favorece os resultados do trabalho.

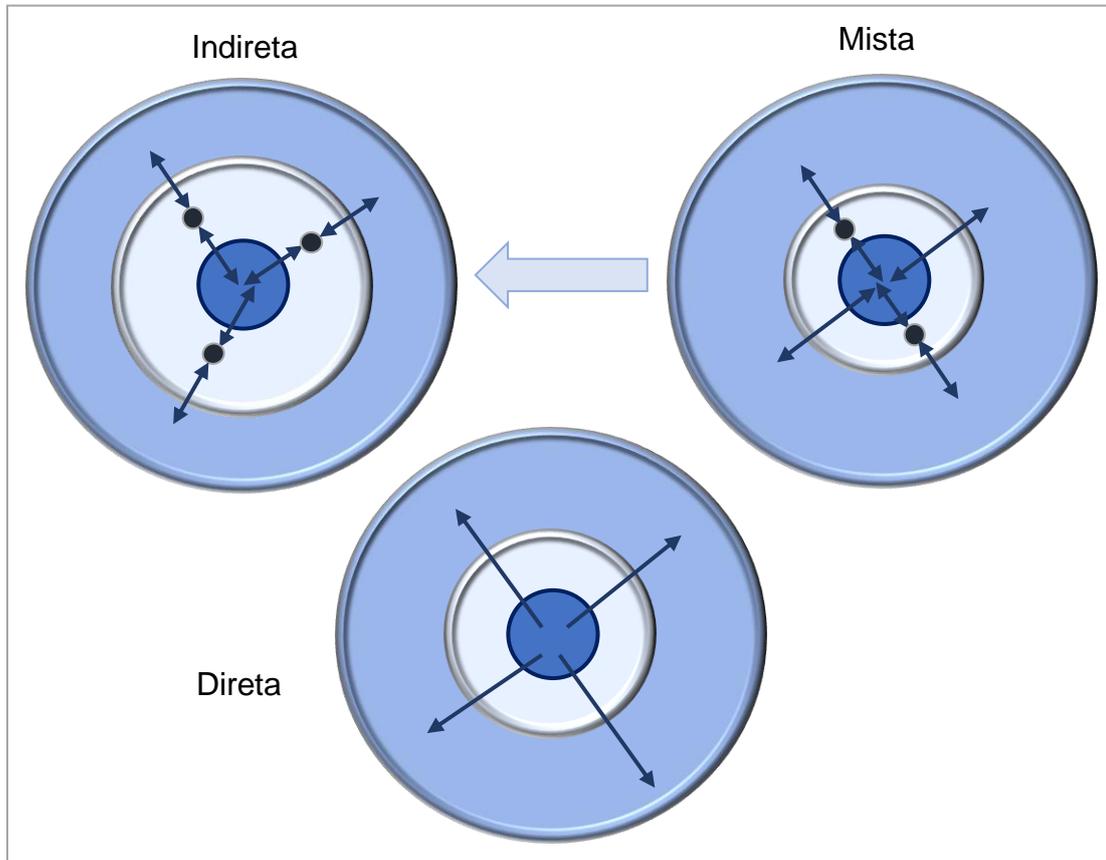
Os grupos Emoção e Farol enxergam a esfera remota como a sociedade além da organização, cada um tendo recortes mais ou menos difusos da sociedade como público-alvo de seu trabalho.

A maior parte das interações será iniciada de forma ativa pelas equipes, tanto na busca por informações ou na varredura do ambiente, quanto na oferta de informações para uso pelo público. Os canais precisam ser construídos e mantidos pelas equipes, criando em seus públicos a necessidade pelas informações disponibilizadas.

Nos casos dos grupos Emoção e Farol, o público-alvo é trazido pelas equipes para a organização e não o contrário. Hipoteticamente, essas duas equipes poderiam ser integralmente transferidas para outra organização, mantendo suas práticas e levando consigo seus públicos, e continuando a operar da mesma forma, o que não acontece nos outros casos. A Figura 25 ilustra as três situações.

A orientação indireta é a que marca os grupos Cultura e Família na sua relação com esfera remota que, em geral, se dará com a intermediação ou, ao menos, o acompanhamento da esfera contígua. Na Figura 25 isso é indicado pelas setas que se conectam a pontos na esfera contígua antes de chegarem à esfera remota.

Figura 25. Horizontes opostos na esfera remota



Fonte: elaboração própria

A orientação do grupo Vínculo na esfera remota é mista. Em alguns casos existe a intermediação do departamento, em outros há o acionamento direto. O grupo busca que sempre ocorra um acionamento intermediado pelo departamento ou por instâncias formais da organização, ou seja, busca aproximar-se da orientação indireta, o que é representado pela seta entre as duas orientações.

A orientação dos grupos Emoção e Farol na esfera remota é de uma abordagem ativa por parte da equipe, que busca acessá-la diretamente. As interações acontecem a partir de ações de iniciativa das equipes que acessam a esfera externa para buscar informações sobre seu objeto e para oferecer os resultados de seus serviços ao seu público-alvo.

5.5 Quadros de orientação e práticas informacionais típicas

Os grupos de discussão que formam o *corpus* desta pesquisa foram analisados sob diversas perspectivas com o objetivo de identificar suas práticas informacionais e os respectivos quadros de orientação. Para isso foram identificados diversos horizontes de análise a partir dos quais os grupos pudessem ser comparados.

Inicialmente foram consideradas as respostas ao questionário preliminar, tanto com relação a aspectos demográficos (Seção 5.3.1) quanto a partir da percepção de importância atribuída a um conjunto de capacidades associadas ao trabalho do conhecimento (Seção 5.3.2).

Em seguida, extraiu-se dos temas que surgiram nas discussões aqueles que pudessem servir como horizontes de comparação entre os grupos. Foi considerado como cada grupo experienciou o trabalho remoto e seus efeitos (Seção 5.3.3), como percebia a consolidação da sua equipe e eventuais riscos para o futuro (Seção 5.3.4), quais os estilos de gestão (Seção 5.3.5) e, por fim, a forma como cada grupo se inseria nos objetivos das respectivas organizações (Seção 5.3.6).

Foram comparadas as práticas informacionais dos grupos a partir de sua atuação na mediação da informação (Seção 5.3.7) e nas suas interações internas e externas. Essa segunda abordagem indicou que os grupos construíam práticas específicas para diferentes esferas de interação (Seções 5.4 a 5.4.3).

5.5.1 Quadros de orientação típicos

A análise dos grupos observados, sugere que seus quadros de orientação decorrem, por um lado, de sua atuação no trabalho do conhecimento como mediadores de informação e, por outro lado, da maneira como estabelecem interações com as esferas interna, contígua e remota a partir dos enquadramentos que constroem coletivamente.

Cada equipe tem um enquadramento de si mesma, um enquadramento da esfera contígua e um da esfera remota. Esses enquadramentos irão determinar suas práticas informacionais em cada um desses espaços.

Os grupos observados têm um enquadramento semelhante de si. Entendem-se como equipes abertas, horizontais, baseadas no compartilhamento de conhecimento, em que os membros têm laços de confiança e apoiam-se uns aos outros.

A observação da dinâmica das discussões é coerente com esse discurso quanto ao espaço interno das equipes. Os estilos de gestão observados, ainda que com pequenas variações, decorrentes também de estilo pessoal, são sempre mais leves e abertos à participação, com os gestores se colocando mais como facilitadores e protetores do grupo, com pouco controle sobre a forma de realização das atividades.

Com relação às esferas contíguas, os grupos apresentam dois enquadramentos distintos. Em um deles percebem a equipe integrada à esfera contígua, sendo parte dela, compartilhando sua cultura, suas motivações ou objetivos. No outro enquadramento equipe e esfera contígua estão isoladas uma da outra.

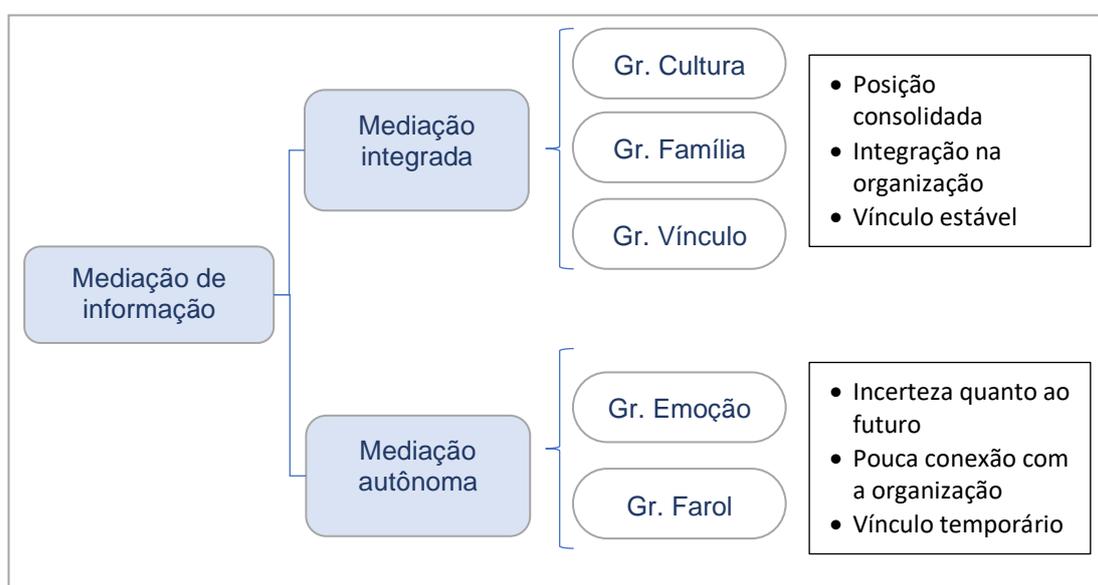
Já quanto à esfera remota, foram identificados três enquadramentos diferentes. Em dois casos o enquadramento tem uma perspectiva conflituosa, com alguma desconfiança. Em um desses casos, as equipes Cultura e Família se protegem dos conflitos a partir de sua integração com a esfera contígua e da força que esta possui na organização.

No outro caso, a equipe Vínculo não conta com a mesma proteção, já que sua esfera contígua não tem tanta força. Por isso trabalha no sentido de construir essa proteção apoiando-se em processos e instâncias formais. Assim, o grupo Vínculo demonstra que pretende alcançar uma situação similar à dos grupos Cultura e Família com relação à esfera remota. Nesse sentido, os três grupos podem ser considerados próximos com relação a seus enquadramentos e quadros de orientação.

O terceiro enquadramento relativo à esfera remota a enxerga como distante, mas não conflituosa ou ameaçadora, ao contrário, vê ali o caminho de sobrevivência e sucesso a longo prazo, buscando ativamente conectar-se a ela.

Os quadros de orientação dos cinco grupos observados podem ser consolidados em dois quadros típicos que têm como elementos genéticos fundamentais, ou seja como sua origem, a condição de mediadores de informação, comum a todos, combinada com o enquadramento que atribuem às esferas contígua e à remota. A Figura 26 ilustra essa ideia.

Figura 26. Quadros de orientação



Fonte: elaboração própria

O primeiro desses quadros de orientação é caracterizado pela ideia de integração. Está presente nos grupos Cultura, Vínculo e Família. Esses grupos também são os que se veem mais consolidados e seguros (Seção 5.3.4 e Figura 19) e com uma inserção mais forte nos processos da organização (Seção 5.3.6 e Figura 21).

O outro quadro de orientação se caracteriza pela ideia de autonomia. Está presente nos grupos Emoção e Farol, que também são os que se veem menos consolidados, têm mais receio do futuro (Seção 5.3.4 e Figura 19) e menor conexão aos processos organizacionais (Seção 5.3.6 e Figura 21).

Os dois quadros – integração e autonomia – mostram também uma correlação com a forma de contratação apurada no questionário preliminar (Seção 5.3.1). Nos grupos identificados como integrados, prevalecem formas de contratação mais estáveis, de vínculo permanente dos trabalhadores com a organização. Nos grupos com orientação mais autônoma, ao contrário, prevalecem formas de contrato temporário.

Embora esse tema não tenha se destacado nas discussões e seja bastante naturalizado nos grupos em que existem contratos temporários com relação ao compartilhamento de informações e pertencimento, pode-se considerar que existe uma relação entre a forma de vínculo e os quadros de orientação dos grupos.

5.5.2 Práticas informacionais típicas

As práticas informacionais na esfera interna às equipes correspondem, de forma geral, às práticas associadas ao quadro de orientação Mediação de Informação, conforme descrito na Seção 5.4.1, e serão comuns tanto aos grupos orientados pela integração quanto aos orientados pela autonomia.

As interações com relação à esfera contígua se darão conforme está descrito na Seção 5.4.2. O tipo Mediação Integrada, que está presente nos grupos Cultura, Vínculo e Família, dará origem a práticas que refletem sua relação próxima com a esfera contígua e o compartilhamento da estrutura teleoafetiva. As interações serão intensas e similares, mas um pouco mais formais que aquelas da esfera interna.

O tipo Mediação Autônoma, associado aos grupos Farol e Emoção, por sua vez, terá práticas com a esfera contígua que refletem seu relativo isolamento. As interações serão menos frequentes e, em geral, iniciadas ativamente.

Com relação à esfera remota, as práticas informacionais serão como o descrito na Seção 5.4.3. O quadro de orientação Mediação Integrada terá uma relação mais reservada e institucional com a esfera remota, com quem percebe

um potencial de conflito, interagindo preferencialmente de forma indireta, em geral com a intermediação da esfera contígua.

A percepção de uma diferença de visões de mundo com relação à esfera externa reforça a integração com a esfera contígua, até mesmo como forma de proteção e suporte.

O quadro de orientação Mediação Autônoma dará origem a práticas informacionais que refletem uma busca por acesso direto à esfera remota, acionando a intermediação da esfera contígua apenas eventualmente, quando necessária uma ação institucional na sua alçada.

A Figura 27 apresenta esses quadros de orientação e as práticas informacionais típicas organizados em uma estrutura em que tipos mais específicos herdam e especializam as características de tipos mais gerais.

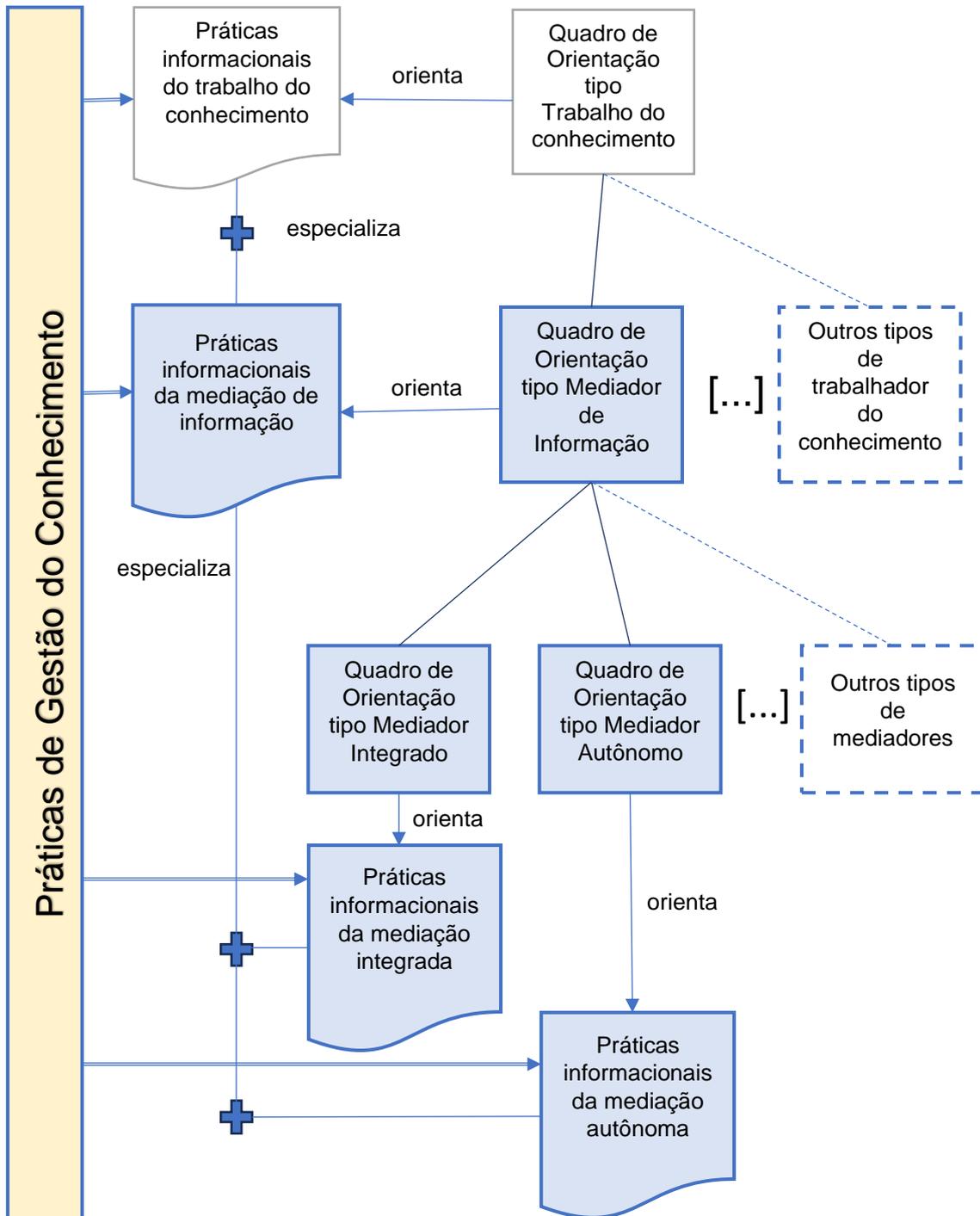
A teoria que emergiu da observação e análise dos grupos, e que está representada na Figura 27, parte dos quadros de orientação e das práticas informacionais observados, tomando o tipo Mediação da Informação como uma perspectiva mais geral, que os tipos Mediação Integrada e Mediação Autônoma especializam em contextos específicos.

Esses resultados foram extrapolados em uma estrutura mais ampla, na qual, além dos quadros de orientação típicos e práticas efetivamente observados, identificados por figuras coloridas em azul, supõe-se a existência de outros que comporiam uma tipologia mais ampla, que não foi observada empiricamente na pesquisa, mas presumida a partir dela.

Esses tipos presumidos poderiam ser objeto de novas investigações, que observassem um conjunto mais amplo de casos buscando identificar outros quadros de orientação e suas especializações.

A forma em cor amarela à esquerda na Figura 27 ilustra a ação das práticas de gestão do conhecimento com relação às práticas informacionais dos grupos, com cada conjunto de práticas inspirando ações de gestão conforme suas especificidades.

Figura 27. Estrutura de quadros de orientação e práticas informacionais



Fonte: elaboração própria

Essa visão considera a Gestão do Conhecimento como um conjunto de práticas em si, cujo objeto são as práticas informacionais das equipes. Assim, as ações de Gestão do Conhecimento atuarão sobre os entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas associadas à prática e ao arranjo material que lhe dá suporte.

Entendimentos, regras, estruturas teleoafetivas e arranjo material, conceitos trazidos de Schatzki (cf. Seção 2.3.4), refletem os habilitadores do sistema de gestão do conhecimento (cf. Seção 2.2.4).

A questão da gestão do conhecimento será discutida com maior detalhe na Seção 0, quando serão apresentadas algumas sugestões de abordagem a partir dos casos estudados.

5.5.3 Práticas de gestão do conhecimento

As práticas de gestão do conhecimento deverão agir sobre os conjuntos de práticas informacionais das equipes, podendo guiar-se nessa ação pelos tipos de quadro de orientação e de práticas a eles associados.

Tomando como referência o modelo de maturidade em gestão do conhecimento proposto por Itaborahy, Machado e Alvares (2021), descrito na Seção 2.2.4, uma abordagem que busque avançar nos níveis de maturidade dos habilitadores do sistema de gestão do conhecimento de uma organização deve considerar o tipo de quadro de orientação das equipes e as práticas informacionais geradas a partir dele.

Desta forma, por exemplo, no caso de uma equipe que se aproxime do tipo Mediação de Informação, os habilitadores deverão favorecer as práticas internas típicas correspondentes.

Na dimensão de pessoas deveriam ser selecionados trabalhadores que tenham competências adequadas a um ambiente de comunicação aberta e intensa, que compartilhem seus conhecimentos e que sejam capazes de gerir suas atividades com autonomia. Essas competências devem ser estimuladas e reforçadas pelos programas de capacitação.

Trabalhadores afeitos a tarefas bem definidas, a hierarquias formais e que tenham dificuldades de relacionar-se de forma aberta e aceitar o contraditório não se adaptariam bem a essas equipes.

Na dimensão da cultura, as ações de gestão do conhecimento devem favorecer uma estrutura teleoafetiva orientada ao compartilhamento de conhecimento, que estimule o relacionamento aberto entre os trabalhadores, crie um senso de pertencimento ao grupo e reforce laços pessoais.

As soluções de governança deveriam estimular internamente nas equipes, modelos de decisão compartilhados e estabelecer canais que favoreçam a recepção e a comunicação dos diferentes atores interessados no trabalho da equipe.

Os processos de trabalho deverão ser pouco prescritivos, deixando espaço para que as equipes construam dinâmicas mais livres e flexíveis. O monitoramento deve enfatizar resultados, não atividades específicas ou controles rígidos de metas.

A arquitetura organizacional deve favorecer equipes menores, que facilitem a interação direta entre os trabalhadores estimulando um modelo de gestão mais horizontal, em que os gestores se coloquem mais como facilitadores que como controladores.

A infraestrutura física e tecnológica, que influenciará os arranjos materiais de suporte às práticas, deve considerar o trabalho remoto como um fator importante, criando tanto nos ambientes físicos como nos virtuais, soluções que facilitem a interação livre e constante entre os trabalhadores.

Deve-se, também, evitar definições muito rigorosas de que ferramentas usar para cada finalidade, deixando que a equipe ajuste esse uso a suas práticas sempre que possível.

As práticas de gestão do conhecimento serão distintas para a esfera contígua e para a esfera remota, conforme o quadro de orientação das equipes nessas dimensões, afetando instrumentos de governança, processos e arquitetura organizacional, principalmente.

Para as equipes do tipo Mediação Integrada, as práticas de gestão do conhecimento devem facilitar a articulação com a esfera contígua e criar instrumentos de proteção com relação à esfera remota, assegurando controle sobre intervenções diretas por meio de maior formalidade.

Para as equipes do tipo Mediação Autônoma, as práticas de gestão podem tentar aproximar as equipes de sua esfera contígua, desde que isso não afete sua autonomia na condução do trabalho. Com relação à esfera remota, devem ser instituídos instrumentos que favoreçam o acesso direto, que atraiam os públicos de interesse para os instrumentos de governança e que disponibilizem soluções de infraestrutura e tecnologia que facilitem o acesso externo.

As sugestões acima são apresentadas a título de exemplo apenas, como referência para a elaboração de abordagens apropriadas a cada organização, conforme sua natureza, recursos e estratégia.

5.6 Discussão dos resultados

A abordagem utilizada, com a aplicação do método documentário na análise de grupos de discussão permitiu revelar aspectos específicos de cada equipe e dos grupos que as compõem, acrescentando elementos relevantes a uma visão que adotasse apenas uma perspectiva funcionalista a partir de papéis e responsabilidades ou processos prescritos.

A observação dos grupos revelou que a forma como se percebem com relação ao ambiente externo à equipe tem uma influência muito importante nos seus quadros de orientação.

Nos grupos observados foi identificado uma orientação típica de mediação de informação que se desdobra em duas orientações mais específicas: mediação integrada e mediação autônoma, conforme a equipe se perceba mais integrada à organização e seus processos ou mais autônoma na condução de suas práticas cotidianas.

Foi identificado nos grupos a existência de três esferas distintas de interação: uma esfera remota, correspondendo ao espaço compartilhado na

própria equipe, uma esfera contígua, associada a seu entorno organizacional, e uma esfera remota, que estará além desta última. Os quadros típicos identificados se relacionam com a forma de inserção de cada equipe nessas esferas.

Os enquadramentos que as equipes constroem para si e para as principais esferas em que se relacionam afetam a maneira como recebem ações de mudança que venham de fora, seja do departamento, da organização ou do ambiente externo.

Está sempre presente um componente de proteção e preservação do grupo, de seus membros e da sua visão quanto a motivação e propósitos. Isso sugere que a percepção de uma ameaça externa fará com que as equipes alterem suas práticas informacionais como forma de se defender.

Ações de mudança nas práticas da equipe, portanto, serão mais efetivas quando construídas a partir de sua esfera interna e das interações em que se sinta mais confortável.

A estrutura de tipos e práticas informacionais apresentada na Figura 27 corresponde a uma teoria extraída da observação dos casos pesquisados. Essa teoria considera que as equipes numa organização desenvolverão quadros de orientação próprios, nos quais compartilham elementos da cultura da organização, da estrutura normativa a qual estão sujeitos, mas, também, e principalmente, das experiências compartilhadas nas interações pessoais dentro do grupo e além dele.

Os quadros de orientação identificados, assim como as práticas informacionais típicas que originam, reúnem características observadas nos diferentes casos estudados e podem possivelmente estar presentes, em maior ou menor grau, num caso específico.

Ao se analisar uma equipe de trabalhadores do conhecimento, pode-se encontrar ali um grupo do tipo Mediador da Informação e este grupo poderá apresentar o quadro de orientação Mediação Integrada ou Mediação Autônoma.

É possível que esses quadros de orientação estejam presentes, mas não necessariamente estarão, pois outros fatores podem afetar as equipes. Os quadros de orientação típicos podem servir como direcionadores para entender mais profundamente uma equipe real avaliada e podem balizar ações de gestão do conhecimento.

5.7 Alcance dos objetivos da pesquisa

5.7.1 Objetivos específicos

Na Seção 1.1 foi indicado o problema que se buscou investigar com a presente pesquisa, respondendo à pergunta: quais são e o que orienta as práticas informacionais de trabalhadores do conhecimento no ambiente organizacional?

Esse problema de pesquisa originou um objetivo geral que foi desdobrado em um conjunto de objetivos específicos na Seção 1.2. No restante desta seção será indicado como cada um desses objetivos específicos foi tratado e que resultados foram alcançados. Em seguida, na Seção 5.7.2 serão comentados o objetivo geral e a pergunta de pesquisa.

OE1 – Descrever o que caracteriza uma equipe de trabalhadores do conhecimento a partir da literatura da área

O primeiro objetivo específico foi tratado na Seção 2.1 onde, a partir de pesquisa na literatura, foram descritos a origem do termo trabalhador do conhecimento, o contexto em que surgiu, sua utilização e várias tentativas de defini-lo.

Dessa discussão, concluiu-se que o trabalho do conhecimento é um elemento chave nas organizações contemporâneas, mas, apesar de terem sido identificadas diversas tentativas, não existe uma definição exata, precisa e consensual de quem seria o trabalhador do conhecimento. Cabe, inclusive, questionar se essa definição seria mesmo necessária e pertinente, como se discute na Seção 2.7, na qual se sintetiza as referências teóricas da pesquisa.

O trabalho do conhecimento seria, assim, um conjunto de práticas informacionais, envolvendo busca, produção, transformação, intermediação, organização, armazenamento e uso de informação. Tais práticas podem variar conforme a natureza da atividade ou da organização em que se realizem.

Não seria adequado, ou mesmo útil, definir uma profissão ou um grupo específico como responsáveis pelo trabalho do conhecimento. Numa organização todo trabalhador será, em alguma medida, um trabalhador do conhecimento. Todo trabalho tem componentes de conhecimento e todo conhecimento pode ser fonte de valor e vantagem competitiva, tudo depende do que cada organização quer considerar como tal.

Sendo assim, a melhor forma de se caracterizar o trabalho do conhecimento seria descrevê-lo como um tipo-ideal, como propõe Pyöryä (2005) e é discutido na Seção 2.1.5. Mais adiante, no Quadro 5 da Seção 2.1.7 esse tipo-ideal foi detalhado a fim de compor os instrumentos de coleta de dados que foram utilizados na parte empírica da pesquisa.

OE2 – Estudar as bases teóricas que descrevem as práticas informacionais e o quadro de orientação em um ambiente organizacional

O segundo objetivo específico foi tratado em boa parte do referencial teórico e, juntamente com o conceito de trabalho do conhecimento, fundamentou o desenvolvimento da pesquisa.

A gestão do conhecimento foi objeto da Seção 2.2 que apresentou alguns aspectos de sua evolução, tendências atuais e um modelo de maturidade para evolução de suas práticas.

A Seção 2.3 tratou da virada praxiológica nas ciências humanas e sociais, buscando ali autores que trouxeram uma visão dos fenômenos sociais a partir de uma perspectiva da prática, formando uma ampla base conceitual para se observar uma organização como um arranjo social, formado por conjuntos de práticas construídas e realizadas em interações pelos atores.

A Seção 2.4 tratou da sociologia praxiológica do conhecimento que se alinha com o movimento da virada praxiológica e traz os conceitos de espaço de

experiências conjuntivas e quadro de orientação fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, forma a base do método documentário descrito nas Seções 3.2 e 3.3 e que foi utilizado na etapa empírica da pesquisa.

A Seção 2.5 apresentou uma visão das organizações como conjuntos de práticas e arranjos materiais que as suportam, realizados por atores sociais a partir de uma série de elementos constituintes e motivadores. Essas práticas acontecem na rede que forma a organização, sobre a qual se distribuem os conhecimentos que a fundamentam.

Na Seção 2.6 é apresentado como a ideia da prática como base dos fenômenos sociais dá origem no campo da Ciência da Informação ao conceito de práticas informacionais. Esse conceito é apresentado a partir da evolução, desde o final do Século XX até o presente, de modelos que buscavam descrever as práticas informacionais, apoiando-se também na discussão sobre a teoria social da prática conduzida nas seções anteriores e nas tendências de pesquisa na área.

Os conceitos trazidos no referencial teórico foram sintetizados na Seção 2.7 formando as bases teóricas utilizadas para descrever as práticas informacionais e o quadro de orientação nos casos empíricos pesquisados.

A equipe é considerada como um espaço de experiências conjuntivas de seus membros, sujeito tanto a questões normativas quanto a um *habitus* próprio desenvolvido na convivência de seus membros. Essas equipes compoem uma organização, onde se associarão a outras equipes, carregando consigo suas práticas e arranjos materiais. As organizações se ligarão a outras no seu ambiente, formando uma ampla rede sobre a qual circula e se distribui informação e conhecimento.

OE3 – Descrever as práticas informacionais e os quadros de orientação em um conjunto de casos empíricos, a partir dos fundamentos do marco teórico-conceitual

A etapa empírica da pesquisa trabalhou com cinco grupos de discussão, aplicando na sua observação e análise o método documentário. A forma como

esses grupos foram formados, inclusive as dificuldades em fazê-lo, foram descritas na Seção 5.1.1 e a condução dos grupos de discussão na Seção 5.1.2.

O trabalho de campo de observação e análise resultou numa série de relatórios que correspondem aos Apêndices H a L. Ali estão detalhadas a transcrição da discussão e as etapas de análise de cada grupo, que serviram de base para a Seção 5.2, na qual o discurso de cada um dos grupos foi descrito e sua análise apresentada, apontando suas práticas informacionais e quadros de orientação.

OE4 – Comparar os elementos comuns dos casos analisados para identificar práticas informacionais e quadros de orientação típicos de equipes no trabalho do conhecimento

Os resultados da análise dos grupos de discussão foram comparados em busca de identificar elementos que pudessem explicar seus quadros de orientação e práticas. Foram identificados, para isso, vários horizontes de comparação, ponderando dados coletados no questionário preliminar e na observação dos grupos de discussão, como é descrito na Seção 5.3.

Essa comparação mostrou que os grupos mantêm um estilo de gestão bastante leve, condizente com seu discurso de ser um espaço aberto e horizontal nas interações internas. Por outro lado, pôde-se perceber que alguns grupos têm uma percepção maior de integração com seu entorno que outros que tendem a atuar de forma mais autônoma na busca por seus objetivos.

A diferença entre integração e autonomia se revela também na observação das práticas informacionais que mostrou que os grupos se comportavam de forma diversa em três esferas de interação: a interna, a contígua e a remota.

As práticas em cada uma dessas esferas caracterizam os quadros de orientação típicos e as práticas a que davam origem, como apresentado na Seção 5.4.

Os grupos evidenciaram um conjunto de práticas informacionais para o contexto interno das equipes que eram, em linhas gerais, comuns a todos eles,

com interações abertas e livres, compartilhamento de informações, respeito pelo conhecimento especializado e busca pelo consenso.

Essas práticas internas foram consideradas típicas de mediação da informação que caracteriza a atuação dos grupos observados e estavam presentes em todos eles.

As variações de práticas informacionais nas relações externas à equipe, diferenciadas entre uma esfera contígua e outra remota, levaram a identificação de dois tipos distintos, com alguns grupos adotando uma perspectiva mais integrada a suas organizações e outros agindo de forma mais autônoma.

A análise comparativa dos grupos levou à identificação de quadros de orientação típicos. Esses quadros se caracterizaram a partir de um tipo Mediação da Informação que deu origem a dois outros, Mediação Integrada e Mediação Autônoma, a partir de aspectos herdados do tipo Mediação de Informação e especializados para o contexto e as formas de interação nas diferentes esferas de cada grupo

Essa discussão deu origem a uma teoria da formação de quadros de orientação e práticas, descrita na Seção 5.5 e representada na Figura 27, na forma de uma estrutura em que tipos de quadros de orientação mais gerais dão origem a outros mais específicos que herdam suas características e as especializam.

Cada um desses quadros de orientação típicos dará origem a um conjunto de práticas informacionais que, da mesma forma, se constrói a partir da herança das práticas mais gerais, que são acrescidas das práticas mais específicas.

OE5 – Propor diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional em equipes que se aproximem dos quadros típicos identificados

Tendo por base o referencial teórico apresentado e a partir das observações dos casos empíricos, foi apresentado na Seção 0 um conjunto de sugestões para as práticas de gestão do conhecimento em organizações que se aproximem dos casos analisados.

As recomendações seguiram os elementos habilitadores da gestão do conhecimento conforme propostos no modelo de maturidade que foi descrito na Seção 2.2.4.

Tais recomendações pretendem apenas oferecer uma referência de ação, não diretrizes definitivas. Práticas informacionais e quadros de orientação são essencialmente situados, fortemente influenciados pelos contextos locais e, portanto, qualquer generalização precisa ser cercada do máximo cuidado.

OE6 – Relatar o processo de observação e análise realizados de forma que possam ser aplicados em outros casos empíricos

A forma de apresentação deste documento foi planejada no sentido de descrever com tanto detalhe quanto possível a maneira como foram conduzidas as ações de pesquisa no campo.

A Seção 4 foi apresentada separadamente para que se pudesse descrever os vários passos do desenho da pesquisa, detalhando como se planejou a seleção dos casos, como foi elaborado o tipo-ideal para a pesquisa e os instrumentos de coleta, incluindo um protocolo para condução dos grupos de discussão. Os documentos gerados para essas finalidades estão nos Apêndices C e D.

A Seção 5 relata passo a passo a experiência no campo, apontando as dificuldades encontradas e descrevendo a forma como o que havia sido planejado foi realizado na prática.

A análise de cada grupo foi detalhada nos Apêndices H a L, podendo esses documentos servirem também como exemplos de aplicação da abordagem.

5.7.2 Objetivo geral e a questão de pesquisa

O objetivo geral da pesquisa foi o compreender e analisar o trabalho do conhecimento no ambiente organizacional a partir de suas práticas informacionais e quadros de orientação, como subsídio para a gestão do conhecimento.

Os cinco grupos de discussão que formaram o *corpus* de pesquisa permitiram alcançar essa compreensão para um recorte do trabalho do conhecimento numa organização.

Foram considerados para a identificação dos grupos de discussão, instituições ligadas ao setor público como forma de manter a complexidade do *corpus* sob controle e facilitar o acesso e mobilização das equipes, inclusive pela localização da pesquisa em Brasília onde esse é o maior contingente da mão-de-obra, como é discutido na Seção 5.1.1 que tratou da seleção dos casos.

As discussões desenvolvidas nas Seções 5.2 a 5.5 apresentam a resposta ao objetivo geral e ao problema de pesquisa, descrevendo quais são as práticas informacionais nos grupos analisados e quais os quadros de orientação que lhes dão origem.

A partir dos resultados alcançados em campo, foi apresentado um conjunto de sugestões para a gestão do conhecimento em organizações e equipes que correspondam à amostra pesquisada, ressalvadas sempre as questões locais de cada caso.

Desta forma, considerado o escopo dos grupos analisados e o universo que representam, os resultados propostos para a pesquisa foram alcançados.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa se propôs a investigar o trabalho do conhecimento no ambiente organizacional, buscando compreendê-lo como uma construção social, não como mera reprodução de modelos e papéis pré-definidos.

A perspectiva das práticas informacionais foi a abordagem identificada para a investigação. O trabalho do conhecimento é, em si mesmo, um conjunto de práticas informacionais por meio das quais os trabalhadores buscam, processam, compartilham e usam informação, criando conhecimento e/ou aplicando-o nas suas atividades cotidianas.

Essas práticas, entretanto, não são definidas apenas em normas e procedimentos, são, como fala Ginzburg (1989) na epígrafe deste texto, mais ricas que a codificação escrita, aprendidas e construídas nas interações diárias entre os membros de uma equipe-comunidade.

São nessas interações que ganhará forma a visão de mundo do grupo, a maneira como ele enquadra a si mesmo e o mundo ao seu redor, seu *habitus*, seu modo de agir. Todos esses elementos formarão o quadro de orientação que dará origem as práticas informacionais.

A estratégia de pesquisa não partiu de uma hipótese pré-concebida que se buscaria testar no campo. O que se fez foi observar o campo, observar os grupos de discussão representativos de diferentes equipes e extrair dessa observação uma teoria que pudesse explicar suas práticas. Mas esse caminho não foi linear nem simples.

Logo de início surgiram questões sobre quem de fato seria o trabalhador do conhecimento e foi preciso discutir esse conceito, percorrendo a história do uso do termo e suas diferentes concepções. A conclusão foi a de que não existe tal sujeito como um grupo empírico definido. Todo trabalhador é um trabalhador do conhecimento em alguns momentos e não é em outros.

Mesmo o trabalho do conhecimento não é um conceito estritamente definido de forma consensual, por isso o caminho encontrado enquanto se investigava foi o de descrever o trabalho do conhecimento a partir de um tipo-

ideal, na forma como define Weber (2006), como uma construção teórica voltada a um objetivo de pesquisa em que se abstrai alguns elementos da realidade.

Foi desenhado um tipo-ideal que representasse um recorte do trabalho do conhecimento, um recorte típico de organizações profissionais do Estado, que constituíram o espaço de pesquisa e onde se buscava as equipes a observar.

Tratava-se de estudar essas equipes enquanto fenômenos sociais, não como elementos funcionais de uma organização-máquina que cumprem funções pré-estabelecidas. Para isso foi necessário buscar autores do campo das ciências sociais, em especial os que conduziram o que se chamou “virada da prática”.

Os autores desse movimento elaboraram teorias que explicavam os fenômenos sociais na perspectiva da prática. A Sociedade, nessa perspectiva, é um agregado de práticas, construídas e reconstruídas continuamente pelos seus membros.

Essa busca trouxe autores como Garfinkel, Goffman, Bourdieu, Schatzki e Latour, em várias de suas obras e, também, nas de seus comentadores. Várias dessas teorias convergiram na obra de Bohnsack que, a partir delas e do trabalho de Mannheim nos anos de 1920, elaborou as bases da Sociologia Praxiológica do Conhecimento e do Método Documentário.

Todos esses formaram a base teórica da pesquisa, que usou vários de seus conceitos, mas não esgotou sua enorme potencialidade. Muito mais há que se conhecer e estudar desses autores, muito mais há para dialogar com seus comentadores e com os que avançaram suas teorias.

A exploração de teorias sociais possibilitou revelar questões insuspeitadas no início da pesquisa, mostrando um ambiente ainda mais complexo do que se supunha inicialmente.

Uma dessas questões foi a forma como a pandemia de COVID-19 surgiu durante a pesquisa como um elemento transformador das práticas de todos os grupos, alterando significativamente os arranjos materiais de suas práticas. O trabalho remoto em ambientes virtuais passou a ser uma constante em espaços

laborais como os que foram estudados, devendo ser necessariamente considerados em qualquer ação de Gestão do Conhecimento.

As dificuldades de mobilizar organizações e equipes foram significativas, mas o que se conseguiu trabalhar mostrou riqueza de conteúdo. Em todos os casos, os participantes se mostraram dispostos a colaborar e discutir suas dinâmicas de trabalho e suas realidades, revelando muito do conhecimento que só eles têm de si.

A pesquisa alcançou resultados promissores, permitindo apontar tipos de quadros de orientação e as práticas a eles associadas. Revelou também a importância que possuem para a orientação das práticas informacionais das equipes a forma como estas se inserem nas diferentes esferas com que interagem.

A observação dos grupos de discussão, amparada na base teórica construída e no método selecionado, permitiu emergir uma teoria que explica seu funcionamento a partir da relação entre tipos de quadros de orientação e práticas informacionais, numa estrutura de herança e especialização.

Nessa teoria, a vida cotidiana do grupo, suas interações pessoais, se somam à natureza de seu trabalho e da sua organização para formar os elementos que darão origem ao quadro de orientação das suas práticas.

Do *corpus* analisado foram identificados dois tipos de quadros de orientação que dão origem a práticas informacionais também típicas. Esses dois tipos compartilham entre si um conjunto de práticas que herdaram de um tipo mais geral, mas acrescentam outras ligadas a suas próprias especificidades. A partir dessas práticas, cada um dos tipos terá formas distintas de inserção nas diferentes esferas com que interagem no seu cotidiano.

Os tipos identificados, designados por mediação integrada e mediação autônoma, poderão ser buscados em outras organizações, apoiando as ações de Gestão do Conhecimento no tratamento de suas práticas informacionais. Esses tipos podem orientar também ações de mudança organizacional, sugerindo as abordagens mais adequadas para cada caso.

É importante, entretanto, recordar a ênfase que Reichertz (2009) dá ao componente situado das análises qualitativas, como as realizadas nesta pesquisa, quando afirma que a ordem social que orienta as ações humanas possui validade apenas local e está sendo continuamente modificada pelos mesmos indivíduos que a ela aderiram.

A interpretação da ordem social não pode ser derivada de teorias que não sejam suficientemente locais e que serão frequentemente superadas pela mudança social. Assim, novas visões do espaço social precisam ser geradas constantemente. Forma e validade estão vinculadas a significados atribuídos pelos agentes.

Os tipos de quadros de orientação e práticas identificados permitem propor algumas recomendações para uma abordagem de Gestão do Conhecimento que leve em conta os elementos humanos e sociais das organizações, mas tais recomendações não devem ser tomadas de forma generalizada, devem ser sempre avaliadas e adaptadas ao contexto local de cada caso.

Wersig (1993) afirmava que o papel da Ciência da Informação, como uma ciência pós-moderna, estava em reavaliar, unificar e interligar conceitos originários de diversas disciplinas, tecendo uma ampla rede que permita encontrar soluções para os problemas gerados, muitas vezes, pela própria informação.

O que se procurou neste trabalho foi seguir tal caminho. Conectando elementos e teorias que possam auxiliar as organizações e, principalmente, as pessoas que as formam a encontrar algum equilíbrio no turbilhão de informações e desafios do mundo contemporâneo.

6.1 Trabalhos futuros

Esta pesquisa pretendeu compreender a essência do trabalho do conhecimento a partir de um recorte mais específico em organizações ligadas ao setor público brasileiro. Esse recorte restringe de alguma maneira a

abrangência dos resultados alcançados, mas, ainda assim, estes oferecem possibilidades de utilização em outros contextos e de ampliação dos resultados.

A experiência no uso do método e na pesquisa de campo foram construídas ao longo da pesquisa. Conforme se avançava no entendimento de um e de outro e, também, se aprofundava na base teórica, percebia-se novos elementos no material coletado nos grupos de discussão que, por isso, foram repetidamente revisitados enquanto havia tempo para fazê-lo.

A experiência da pesquisa sugere várias possibilidades para o futuro. A ampliação da quantidade de grupos analisados, trazendo maior variedade e novos horizontes de comparação, é uma possibilidade evidente.

Outra possibilidade seria a comparação de organizações do setor público com outras do setor privado e do terceiro setor, revelando outras dimensões na orientação das equipes.

Uma outra abordagem possível seria observar diversas equipes de uma mesma organização, traçando um perfil amplo de sua cultura, buscando elementos mais profundos em seus arranjos sociais, o que seria muito valioso para a identificação das estratégias mais efetivas de gestão.

Todos esses esforços poderão ampliar a estrutura de tipos de quadros de orientação e práticas informacionais proposta que, uma vez ganhando em amplitude e profundidade, pode orientar novas abordagens para a gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALEE, Verna. **The future of knowledge**: increasing prosperity through value networks. Nova York: Elsevier Science, 2003.

ALVARES, Lillian Maria Araujo de Rezende; ITABORAHY, Anderson Luis Cambraia; MACHADO, Renato Plácido Mathias. Modelo de maturidade em inteligência organizacional: uma visão integrada à gestão da informação, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 30, n. 4, p. 1–21, 2021.

DOI 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57352

Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/57352>

ANDRADE, Taís de; ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros; COSTA, Vivian Flores. Comportamento de cidadania organizacional: versão brasileira da escala Comportamentos de Cidadania Organizacional para Trabalhadores do Conhecimento. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro/RJ, v. 16, n. 3, p. 367–381, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395164088>

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Estudos de usuários da informação: comparação entre estudos de uso, de comportamento e de práticas a partir de uma pesquisa empírica. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 61–78, 2016.

DOI 10.32810/2525-3468.ip.v1i1.2016.2970.

Disponível em:

<http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/2970>

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Fundamentos da Ciência da Informação : correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 57–79, 2014.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. **O que é Ciência da Informação**. 1. ed. Belo Horizonte, MG: KMA, 2018.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. O que são práticas informacionais? **Informação em Pauta**, Fortaleza (CE), v. 2, n. especial, p. 217–236, 2017a. Disponível em:

<http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/20655>

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. O Sujeito Informacional no Cruzamento da Ciência da Informação com as Ciências Humanas e Sociais. 2013. **ENANCIB XIV** [...]. Florianópolis: ANCIB, 2013. p. 20.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Práticas informacionais: novo conceito para o estudo dos usuários da informação. *In*: GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida; RABELLO, Rodrigo (orgs.). **Informação: agentes e intermediações**. Brasília (DF): IBICT, 2017b. p. 195–237.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Teorias e tendências contemporâneas da ciência da informação. **Informação em Pauta**, v. 2, n. 2, p. 9–33, 2017c.

Disponível em:

<http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/20162>

BAPTISTA, Sofia Galvão; CUNHA, Murilo Bastos da. Estudos de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em Ciencia da Informacao**, v. 12, n. 2, p. 168–184, 2007.

Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/23788>

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 11, n. 1, p. 91–102, 2007. DOI 10.5007/1518-2924.2006v11nesp1p91. Disponível em:

<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/345>

BELKIN, Nicholas J.; ROBERTSON, Stephen E. Information science and the phenomenon of information. **Journal of the American Society for Information Science**, Leesburg, VA USA, v. 27, n. 4, p. 197–204, 1976. DOI

10.1002/asi.4630270402. Disponível em:

<https://asistdl.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.4630270402>

BERTOLDO, Fernanda Rodrigues. **Design da informação nas práticas informacionais da leitura digital**: estudo de caso no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. 2022. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília (DF), 2022. Disponível em:

<http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/44528>

BLACKLER, Frank. Knowledge, knowledge work, and organizations. *In*: CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick (orgs.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. Oxford ; New York: Oxford University Press, 2002. p. 47–64.

BOHNSACK, Ralf. A multidimensionalidade do habitus e a construção de tipos praxiológica. **ETD - Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 12, n. 2, p. 22, 2011. <https://doi.org/10.20396/etd.v12i2.1186>.

BOHNSACK, Ralf. **Pesquisa Social Reconstitutiva**: introdução aos métodos qualitativos. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2020.

BOHNSACK, Ralf. Praxiological Sociology of Knowledge and Documentary Method: Karl Mannheim's Framing of Empirical Research. *In*: KETTLER, David; MEJA, Volker (orgs.). **The Anthem Companion to Karl Mannheim**. New York: Anthem Press, 2017. p. 199–220.

BOHNSACK, Ralf; WELLER, Wivian. O método documentário na análise de grupos de discussão. *In*: WELLER, Wivian; PFAFF, Nicolle (orgs.). **Metodologias da pesquisa qualitativa em educação: teoria e prática**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. p. 67–86.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre, RS: Zouk, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **O senso prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

BROOKES, Bertram C. The foundations of Information Science. Part I: philosophical aspects. **Journal of Information Science**, London (UK), v. 2, n. 2, p. 125–133, 1980. DOI 10.1177/016555158000200302.

Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/016555158000200302>

BURKE, Peter. Uma história social do conhecimento - I: de Gutemberg a Diderot. Rio de Janeiro/RJ: Zahar Editores, 2003.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e Ciência da Informação. 2003. **V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação [...]**. Belo Horizonte: ANCIB, 2003. p. 1–14.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 19. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; OLIVEIRA, Rinaldo Medeiros Alves de; NETO, Ezequiel Da Costa Soares; OLIVEIRA, Marcos Antônio de; SILVA, Arthur William Pereira da; SILVA, Pablo Marlon Medeiros da. Avaliação de Treinamento Profissional para Trabalhadores do Conhecimento: um estudo de caso em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia do Nordeste do Brasil. **Holos**, Natal/RN, v. 4, n. 1, p. 137–155, 2018.

<https://doi.org/10.15628/holos.2018.5170>

CHOO, Chun Wei. Sensemaking, knowledge creation and decision making. *In*: CHOO, Chun Wei; BONTIS, Nick (orgs.). **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**. New York, NY: Oxford University Press, 2002. p. 748.

COULON, Alain. **Etnometodologia**. Petrópolis: Vozes, 1995.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. 3. ed. Cambridge, MA: MIT Press, 2017.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo (SP): Futura, 2000.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2004.

DE SORDI, José Oswaldo; AZEVEDO, Marcia Carvalho de. Análise de competências Individuais e Organizacionais Associadas à Prática de Gestão do Conhecimento. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, São Paulo/SP, v. 29, n. 29, p. 391–407, 2008.

DE SORDI, Luis Oswaldo; AZEVEDO, Marcia Carvalho De; MEIRELES, Manuel. Análise Crítica da Pesquisa em Comportamento Informacional Segundo as Demandas da Empresa Intensiva em Conhecimento. **Revista digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas/SP, v. 13, n. 3, p. 504–525, 2015.

DE SORDI, José Oswaldo; AZEVEDO, Marcia Carvalho de; BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; CARANDINA, Thiago. Defining the term knowledge worker: toward improved ontology and operationalization. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 1, p. 56–70, 2021. DOI 10.1002/kpm.1647. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1647>

DOMENICONI, Joice de Oliveira Santos; BAENINGER, Rosana. A dinâmica da migração internacional qualificada para o estado de São Paulo no século XXI: os espaços da migração dos “trabalhadores do conhecimento”. **Cadernos Metrôpole**, São Paulo/SP, v. 19, n. 40, p. 749–775, 2017. <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2017-4003>

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. trad. Nivaldo Montigelli Jr. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1995.

DRUCKER, Peter F. **Landmarks of tomorrow**. [1st ed.]. New York: Harper, 1959.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.

DUARTE, Emeide Nóbrega. A dimensão humana da gestão do conhecimento no campo da Ciência da Informação: traços definidores da cultura. *In*: ALVARES, Lillian Maria Araujo de Rezende; ITABORAHY, Anderson (orgs.). **Os múltiplos cenários da informação tecnológica no Brasil do Século XXI**. Brasília: IBICT, 2022. Disponível em: <https://ridi.ibict.br>

DUARTE, Emeide Nóbrega; FEITOZA, Rayan Aramis de Brito. Abordagens da gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação: tendências inovadoras. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 11, n. 29, p. 230–155, 2022. DOI <https://doi.org/10.29327/265007.11.29-4>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/91522/52659>

FARRADANE, Jason. Knowledge, information, and Information Science. **Journal of Information Science**, v. 2, n. 1, p. 75–80, 1980.

FROHMANN, Bernd. The Power of Images: a discourse analysis of the cognitive viewpoint. **Journal of Documentation**, Bingley, UK, v. 48, n. 4, p. 365–386, 1992. <https://doi.org/10.1108/eb026904>

FUKUNAGA, Fernando; MACEDO, Valeria; BASTOS FERNANDES DOS SANTOS, Neusa; CARVALHO, Fabio; ALMEIDA, Edgar. Indicadores bibliométricos da produção acadêmica mundial sobre o conceito do trabalhador do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa/PB, v. 5, n. 0, p. 42–56, 2015.

GAGO, Paulo Cortes. Questões de transcrição em Análise da Conversa. **Veredas - Revista de Estudos Linguísticos**, v. 6, n. 2, p. 89–113, 2002. <https://periodicos.ufjf.br/index.php/veredas/article/view/25285>

GARFINKEL, Harold. **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

GASPAR, Marcos Antônio; BELLINI, Carlos Gabriel Porto; DONAIRE, Denis; SANTOS, Sílvio Aparecido dos; MELLO, Álvaro Augusto Araújo. Teletrabalho no Desenvolvimento de Sistemas de Informação: Um Estudo Sobre o Perfil dos Teletrabalhadores do Conhecimento. **Revista de Ciência da Administração**, Fortaleza (CE), v. 17, n. 3, p. 1029–1052, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo/SP: Atlas, 1999.

GINZBURG, Carlo. **Mitos, emblemas, sinais: morfologia e história**. São Paulo: Cia das Letras, 1989.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014 (Coleção Sociologia).

GOFFMAN, Erving. **Frame analysis: an essay on the organization of experience**. Boston: Northeastern University Press, 1986.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélide. Metodologia de pesquisa no campo da Ciência da Informação. **DataGramZero**, Rio de Janeiro/RJ, v. 1, n. 6, p. 1–14, 2000.

GOULART, Andrea Heloiza. **Adolescência, internet e práticas informacionais**. 2018. 203 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília - UnB, Brasília (DF), 2018. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/32018>

GOULART, Andrea Heloiza. **Balbúrdia informacional na pandemia de Covid-19: reflexos multifacetados da verdade estilhaçada**. 2023. 457 f. Tese Doutorado em Ciência da Informação – Universidade de Brasília - UnB, Brasília (DF), 2023. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/45948>

GRANT, K. Tacit knowledge revisited: we can still learn from Polanyi. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Kidmore End / UK, v. 5, n. 2, p. 173–180, 2007. <https://doi.org/10.1177/0956797609355566>

HARMAN, Graham. **Bruno Latour: as ilusões da modernidade**. 2022. **Blog do Labemus**. [Blog]. Disponível em: <https://blogdolabemus.com/2022/11/07/bruno-latour-as-ilusoes-da-modernidade-por-graham-harman/>

ISO. ISO 30.401 - Knowledge Management Systems - Requirements. Genebra: [s. n.], 2018.

ITABORAHY, Anderson Luis Cambraia; MACHADO, Renato Plácido Mathias; ALVARES, Lillian Maria Araújo de Resende. Modelo de maturidade em Gestão do Conhecimento: uma visão diacrônica. **Em Questão**, Porto Alegre/RS, Brasil, v. 27, n. 3, p. 350–374, 2021. <https://doi.org/10.19132/1808-5245273.350-374>

KAFURE, Ivette; PEREIRA, Jorge Luís Barreto. Aspectos emocionais e cognitivos do usuário na interação com a informação: um estudo de caso no laboratório de Inovações Tecnológicas para Ambientes de Experiência (ITAE). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, n. 3, p. 222–239, 2016. DOI 10.1590/1981-5344/2546. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362016000300222&lng=pt&tlng=pt

KOWAL, Sabine; O'CONNELL, Daniel. Transcription as a crucial step of data analysis. *In*: FLICK, Uwe (org.). **Qualitative Data Analysis**. Londres-UK: SAGE, 2014. p. 64–78. Disponível em: <https://sk.sagepub.com/reference/the-sage-handbook-of-qualitative-data-analysis>

LATOURE, Bruno. **Reagregando o social**: uma introdução à teoria ator-rede. Salvador: Editora UFBA, 2012.

LOSCHER, Georg; SPLITTER, Violetta; SEIDL, David. Theodore Schatzki's practice theory and its implications for organization studies. *In*: CLEGG, Stewart; CUNHA, Miguel Pina e (orgs.). **Management, Organizations and Contemporary Social Theory**. 1. ed. 1 Edition. | New York: Routledge, 2019.: Routledge, 2019. p. 115–134. DOI 10.4324/9780429279591-7. Disponível em: <https://www.taylorfrancis.com/books/9781000005035/chapters/10.4324/9780429279591-7>

LUIZ, Lilian Campagnin; SCHMIDT NETO, Arnaldo. A Atuação do Profissional Contábil como Trabalhador do Conhecimento: Um Estudo Exploratório. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, Florianópolis/SC, v. 7, n. 20, p. 71–90, 2008. <https://doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v7n20p71-90>

MACEDO, Valéria; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; JOÃO, Belmiro do Nascimento; SAITO, André. Tipologia do Trabalhador do Conhecimento: papéis e processos. **Perspectivas em Gestão &**

Conhecimento, João Pessoa/PB, v. 7, n. Especial, p. 94–108, 2017.

Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>

MANNHEIM, Karl. **From Karl Mannheim**. 2nd expanded ed. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers, 1993.

MANNHEIM, Karl. **Ideologia e utopia**. Porto Alegre, RS: Editora Globo, 1952.

MANNHEIM, Karl. Sobre a interpretação da Weltanschauung. *In*: MANNHEIM, Karl (org.). **Sociologia do conhecimento**. Porto: Rés Editora, 1986. p. 49–116.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. SÃO PAULO, SP: Editora Atlas Ltda, 2022.

MARTELETO, Regina Maria. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 89–95, 1995.

<https://doi.org/10.18225/ci.inf.v24i1.613>

MARTINO, Luis Mauro Sá. **10 lições sobre Goffman**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2021(10 Lições).

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo (SP): Loyola, 2006.

MCELROY, Mark. **The new knowledge management: complexity, learning and sustainable innovation**. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann, 2003.

MCKENZIE, Pamela J. A model of information practices in accounts of everyday-life information seeking. **Journal of Documentation**, v. 59, n. 1, p. 19–40, 2003. DOI 10.1108/00220410310457993. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00220410310457993/full/html>

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

NASCIMENTO, Anderson Roriso do; GASQUE, Kelley. Novas tecnologias, a busca e o uso de informação no ensino médio. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, PB, Brasil, v. 27, n. 3, p. 205–218, 2017.

<https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4783.2017v27n3.32992>

NHACUONGUE, Januário Albino. O objeto informação: entre a teoria matemática e teoria ator-rede. **Informação & Informação**, Londrina, PR, v. 25, n. 4, p. 71–97, 2020. DOI 10.5433/1981-8920.2020v25n4p71. Disponível em:

<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/38342>

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company**. New York, NY: Oxford University Press, 1995.

PAULOS, Margarida Ramires; MONIZ, António Brandão. Os trabalhadores do conhecimento num setor tradicional: O caso dos designers do vestuário. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, Portugal, v. 72, n. 1, p. 103–122, 2013. <https://doi.org/10.7458/SPP2013722620>

PETERS, Gabriel. **A etnometodologia de Harold Garfinkel**. 2020a. **Blog do Labemus**. [Blog]. Disponível em: <https://blogdolabemus.com/2020/09/28/teoria-social-em-pilulas---a-etnometodologia-de-harold-garfinkel>

PETERS, Gabriel. **A fenomenologia de Alfred Schütz**. 2020b. **Blog do Labemus**. [Blog]. Disponível em: <https://blogdolabemus.com/2020/08/20/teoria-social-em-pilulas-a-fenomenologia-dealfred-schutz-por-gabriel-peters>

PETERS, Gabriel. A virada praxiológica. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, Portugal, n. 123, p. 167–188, 2020c. DOI 10.4000/rccs.11308. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/11308>

PETERS, Gabriel. **Percursos na teoria das práticas sociais**: Anthony Giddens e Pierre Bourdieu. São Paulo: Annablume, 2015.

PINTO, Flávia Virgínia Melo; ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Estudos de usuários: quais as diferenças entre os conceitos comportamento informacional e práticas informacionais? **Ciência da Informação em Revista**, v. 6, n. 3, p. 15–33, 7 jan. 2020. DOI 10.28998/cirev.2019v6n3b. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/8037>

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Chicago ; London: University of Chicago Press, 2009.

PONTES, Hamanda Maiara Nascimento. **Visões de mundo e significados sobre o ensino médio**: um estudo comparado com jovens estudantes do diurno e do noturno do Distrito Federal. 2020. 262 f. Dissertação de Mestrado em Educação – Universidade de Brasília - UnB, Brasília (DF), 2020.

POPPER, Karl R. **Conhecimento objetivo: uma abordagem evolutiva**. Petrópolis: Vozes, 2021(Coleção Pensamento Humano).

PRUSAK, L. Where did knowledge management come from? **IBM Systems Journal**, New York, NY, v. 40, n. 4, p. 1002–1007, 2001. <https://doi.org/10.1147/sj.404.01002>

PYÖRIÄ, Pasi. The concept of knowledge work revisited. **Journal of Knowledge Management**, Bingley-UK, v. 9, n. 3, p. 116–127, 2005. DOI 10.1108/13673270510602818. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270510602818/full/html>

RABELLO, Rodrigo; GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida. Agentes, intermediações e institucionalidades: apontamentos acerca de um mosaico interpretativo no campo informacional. *In*: GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida; RABELLO, Rodrigo (orgs.). **Informação: Agentes e Intermediações**. Brasília: IBICT, 2017. p. 21–40

RAMOS, Rubem Borges Teixeira; ARAÚJO, Eliany. Do usuário da informação ao sujeito informacional: reflexões sobre pressupostos conceituais a partir de pesquisas brasileiras. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 28, p. 1–28, 2023. DOI 10.5007/1518-2924.2023.e90127. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/90127>

RAWLS, Anne Warfield. Introdução. *In*: GARFINKEL, Harold **Estudos de etnometodologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018. p. 369.

RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002. DOI 10.1177/13684310222225432. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/13684310222225432>

REICHERTZ, Jo. Abduction: the logic of discovery of grounded theory. **Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research**, v. Vol 11, p. 16, 2009. DOI 10.17169/FQS-11.1.1412. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1412>

REINHARDT, Wolfgang; SCHMIDT, Benedikt; SLOEP, Peter; DRACHSLER, Hendrik. Knowledge worker roles and actions-results of two empirical studies. **Knowledge and Process Management**, Hoboken - New Jersey, USA, v. 18, n. 3, p. 150–174, 2011. <https://doi.org/10.1002/kpm.378>

RIBEIRO, Fernanda. Informação: um campo uno, profissões diversas? *In*: NAS ENCRUZILHADAS DA INFORMAÇÃO E DA CULTURA - (RE)INVENTAR A PROFISSÃO, 2004. **8. Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas** [...]. Estoril: BAD, 2004. p. 9. Disponível em: <https://publicacoes.bad.pt/revistas/index.php/congressosbad/article/view/674>.

ROCHA, Eliane Cristina de Freitas; GANDRA, Tatiane Krempser; ROCHA, Janicy Aparecida Pereira. Práticas informacionais: nova abordagem para os estudos de usuários da informação. **Biblios : revista electrónica de bibliotecología y ciencias de la información**, n. 68, p. 96–109, 2018. <https://doi.org/10.5195/biblios.2017.445>.

ROCHA, Janicy Aparecida Pereira. Práticas informacionais e cognição distribuída. *In*: TANUS, Gabrielle Francinne de S. C.; ROCHA, Janicy Aparecida Pereira; BERTI, Ilemar Christina (orgs.). **Práticas Informacionais em Diálogo com as Ciências Sociais e Humanas**. Florianópolis (SC): Nyota, 2021. p. 57–81. Disponível em: https://www.nyota.com.br/files/ugd/c3c80a_e73ca42d9ca141ffa4298e33400abffc.pdf.

ROCHA, Janicy Aparecida Pereira; SIRIHAL DUARTE, Adriana Bogliolo; PAULA, Claudio Paixão Anastácio De. Modelos de práticas informacionais. **Em Questão**, v. 23, n. 1, p. 36–61, 1 jan. 2017. DOI 10.19132/1808-5245231.36-61. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/67014>.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALCADIPANI, Rafael. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79–98, 2015. DOI 10.1590/1984-9230724. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/nJcFhqpFmvJHvcZtr9mQghK/abstract/?lang=pt&format=html>.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo**: globalização e meio técnico-científico-informacional. São Paulo: EdUSP, 2013.

SANTOS, Sylvana Karla da Silva de Lemos. **Usuários surdos e acessibilidade à informação em sítios web do governo brasileiro**. 2019. 233 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília - UnB, Brasília (DF), 2019. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/38120>.

SAVOLAINEN, Reijo. **Everyday information practices**: a social phenomenological perspective. Lanham, Md: Scarecrow Press, 2008.

SAVOLAINEN, Reijo. Everyday life information seeking: approaching information seeking in the context of “way of life”. **Library and Information Science Research**, Amsterdam, NED, v. 17, n. 3, p. 259–294, 1995. DOI 10.1016/0740-8188(95)90048-9. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0740818895900489>.

SAVOLAINEN, Reijo. Information behavior and information practice: reviewing the “umbrella concepts” of information-seeking studies. **The Library Quarterly: Information, Community, Policy**, v. 77, n. 2, p. 109–132, 2007. DOI 10.1086/517840. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/10.1086/517840>.

SAVOLAINEN, Reijo; THOMSON, Leslie. Assessing the theoretical potential of an expanded model for everyday information practices. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 73, n. 4, p. 511–527, 2022. DOI 10.1002/asi.24589. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.24589>.

SCHATZKI, Theodore R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863–1873, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606071942>.

SCHATZKI, Theodore R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 27, n. 3, p. 283–308, 1997. DOI 10.1177/004839319702700301. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/004839319702700301>.

SCHATZKI, Theodore R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465–484, 2005. <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo (SP): Cortez Editora, 2007.

SEVERO, Ricardo Gonçalves; WELLER, Wivian; ARAÚJO, Gabrielle Caseira. Jovens de direita e extrema-direita : posicionamentos políticos no ensino médio. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 27, n. Julho, p. 01–24, 2021. <https://doi.org/10.26512/lc27202136319>.

SILVA, Armando Malheiro da; RIBEIRO, Fernanda. Formação perfil e competências do profissional da informação. *In*: NAS ENCRUZILHADAS DA INFORMAÇÃO E DA CULTURA - (RE)INVENTAR A PROFISSÃO, 2004. **8. congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e documentalistas [...]**. Estoril: BAD, 2004. p. 9. Disponível em: <https://publicacoes.bad.pt/revistas/index.php/congressosbad/article/view/622>.

SILVA, Patrícia Maria. A virada sociomaterialista e a agência dos não-humanos. **Conhecimento em Ação**, v. 3, n. 2, p. 70–91, 2018. DOI <https://doi.org/10.47681/rca.v3i2.19774>. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/19774>.

SIRIHAL-DUARTE, Adriana Bogliolo; ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila; PAULA, Claudio Paixão Anastácio de. Práticas informacionais: desafios teóricos e empíricos de pesquisa. **Informação em Pauta**, Fortaleza (CE), v. 2, n. especial, p. 111–135, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/20650>.

SOUZA, Flávia Moreno Alvez se. **Conhecimento, atitude e prática no contexto da epidemia do HIV/aids: uma abordagem da Ciência da Informação**. 2020. 162 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília - UnB, Brasília (DF), 2020. Disponível em: <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/38646>.

TANUS, Gabrielle Francinne de S. C.; ROCHA, Janicy Aparecida Pereira; BERTI, Ilemar Christina Lansoni. **Práticas Informacionais em diálogo com as ciências sociais e humanas**. Florianópolis: Nyota, 2021.

THOMPSON, Paul; WARHURST, Chris; CALLAGHAN, George. Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge, skills and services. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 7, p. 923–942, 2001. DOI 10.1111/1467-6486.00266. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00266>.

TORONTO, Coleen E; REMINGTON, Ruth. **A Step-by-Step Guide to Conducting an Integrative Review**. Cham SU: Springer, 2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-37504-1>.

VALENTIM, Marta LÍgia Pomim; ALVARES, Lillian Maria Araujo de Rezende. Análise histórica e epistemológica do vocábulo conhecimento e de teorias que subsidiam os fenômenos relacionados à gestão do conhecimento. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 11, n. 29, p. 41–75, 2023. DOI <https://doi.org/10.29327/265007.11.29-11>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/91513/52651>.

WALLACE, Danny. **Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes**. 1. ed. London (UK): Libraries Unlimited, 2007. <https://doi.org/10.1353/ils.2012.0017>.

WATSON, Rod; GASTALDO, Édison. **Etnometodologia e análise da conversa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

WEBER, Max. A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. *In*: COHN, Gabriel (org.). **Max Weber: Sociologia**. Grandes Cientistas Sociais. trad. Amélia Cohn. 7. ed. São Paulo: Ática, 2006.

WELLER, Wivian. A contribuição de Karl Mannheim para a pesquisa qualitativa: aspectos teóricos e metodológicos. **Sociologias**, n. 13, p. 260–300, 2005. DOI 10.1590/S1517-45222005000100011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222005000100011&lng=pt&tlng=pt

WELLER, Wivian. Grupos de discussão: aportes teóricos e metodológicos. *In*: WELLER, Wivian; PFAFF, Nicolle (orgs.). **Metodologias da Pesquisa Qualitativa em Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. p. 54–66.

WELLER, Wivian. **Metodologias qualitativas e interpretação de dados**. Material de orientação da disciplina. Brasília: PPGE-FE-UnB, 2021.

WELLER, Wivian. **Minha voz é tudo o que eu tenho**: Manifestações juvenis em Berlin e São Paulo. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 2011.

WELLER, Wivian; PFAFF, Nicolle. **Metodologias da Pesquisa Qualitativa em Educação: teoria e prática**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

WERSIG, Gernot; NEVELING, Ulrich. The phenomena of interest to Information Science. **Information Scientist**, n. 4, London (UK), UK, v. 9, n. 4, p. 127–140, 1975. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.

WERSIG, Gernot. Information science: The study of postmodern knowledge usage. **Information Processing and Management**, Oxford, UK, v. 29, n. 2, p. 229–239, 1993. [https://doi.org/10.1016/0306-4573\(93\)90006-Y](https://doi.org/10.1016/0306-4573(93)90006-Y).

WIIG, Karl M. Knowledge management: Where did it come from and where will it go? **Expert Systems with Applications**, Arlington - EUA, EUA, v. 13, n. 1, p. 1–14, 1997. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3).

WILLSON, Rebekah; JULIEN, Heidi; BURNETT, Gary. JASIS&T special issue on information behavior and information practices theory. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 73, n. 4, p. 491–493, 2022. DOI 10.1002/asi.24622. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/asi.24622>.

WILSON, Tom D. On user studies and information needs. **Journal of Documentation**, v. 37, n. 1, p. 3–15, 1981. DOI 10.1108/eb026702. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb026702/full/html>.

WOHLGEMUTH, Vitória Corrêa Lopes. **Percepções de crianças sobre a mediação parental em suas práticas informacionais**. 2022. 221 f. Dissertação – Universidade de Brasília - UnB, Brasília (DF), 2022. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/44449>.

YEOMAN, Alison. Applying McKenzie's model of information practices in everyday life information seeking in the context of the menopause transition. **Information Research**, v. 15, n. 4, p. 444, 2010. Disponível em: <https://informationr.net/ir/15-4/paper444.html>.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO PRÉ-TESTE 1

Pré-teste 1: Pesquisa Trabalhador do Conhecimento						
Questionário 1 - Papéis e Atividades						
Registre abaixo com que frequência você realiza cada uma das atividades relacionadas em um dia típico.						
Papéis e Atividades / Frequência	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muitas vezes	A maior parte do tempo
Monitora o desempenho da organização baseado em informações de várias fontes.						
Transfere informações para ensinar os colegas que passaram por problemas recentemente.						
Utiliza a informação e as práticas para a melhoria das suas habilidades e competências pessoais						
Associa e combina informações de diferentes recursos para gerar novas informações.						
Constrói relações pessoais e/ou profissionais com pessoas envolvidas no mesmo perfil de trabalho, compartilhando informações e oferecendo apoio						
Planeja atividades pessoais e da organização, por exemplo, lista de tarefas.						
Pesquisa e coleta informações sobre um determinado tópico.						
Divulga informações em comunidades.						
Identifica ou fornece opções para a resolução de um problema.						
Monitora e reage com ações pessoais e organizacionais evitando problemas futuros.						

Pré-teste 1: Pesquisa Trabalhador do Conhecimento Questionário 2 - Processos	
Coloque os processos a seguir em ordem conforme a frequência com que os executa no seu dia a dia, do mais frequente para o menos frequente.	
Criação e/ou colaboração com conteúdo textual utilizando aplicativos	
Identificação de informações, como objetivo de desenvolver habilidades individuais, examinar e refletir sobre algo com cuidado	
Organização das informações individuais ou coletivas, registrando e/ou mantendo os temas selecionados atualizados	
Divulgação de resultados obtidos nos trabalhos desenvolvidos e/ou compartilhamento de informação com a comunidade e seus pares em atividades informais e formais.	
Busca de informação especializada para uma discussão ou identificação de solução de um problema específico.	

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PRÉ-TESTE 3

Práticas Informacionais dos Trabalhadores do Conhecimento

Muito obrigado pela disponibilidade em participar da pesquisa “Práticas Informacionais do Trabalhador do Conhecimento” conduzida por mim, Anderson Itaborahy, no programa de doutorado em Ciência da Informação da Universidade de Brasília sob orientação da Profa. Dra. Ivette Kafure Muñoz.

O objetivo da pesquisa é estudar as práticas informacionais de trabalhadores que tenham na informação tanto seu insumo quanto o produto do seu trabalho, aos quais designamos Trabalhadores do Conhecimento.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa e lhe asseguro que seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam sua identificação bem como da organização em que trabalha.

As questões a seguir são preliminares à sua participação em grupo de discussão e buscam colher algumas informações e percepções individuais suas quanto ao seu trabalho. Não há resposta certa ou errada. Marque a opção com que se sinta mais confortável. Apenas as respostas marcadas com (*) são obrigatórias.

O questionário está dividido em duas seções: Na primeira lhe serão pedidos alguns dados individuais e na segunda, informações sobre sua atividade profissional.

Ao final lhe será solicitado um feedback sobre este questionário. Sua opinião e sugestões são valiosas.

O questionário levará aproximadamente 7 minutos para ser concluído.

Seção 1 – Informações pessoais

1. Qual seu nome ou como prefere que lhe chamem? *

Insira sua resposta

2. Qual sua idade?

Insira sua resposta

3. Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

4. Como você define sua cor / etnia?

- Branca
- Preta
- Indígena
- Amarela
- Parda
- Outro

5. Você é uma pessoa com alguma deficiência física? Qual?

Insira sua resposta

6. Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Curso superior
- Pós-graduação *latu sensu*
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

7. Qual seu vínculo com a organização em que trabalha atualmente?

- Empregado(a) permanente
- Trabalhador(a) temporário(a)
- Trabalhador(a) terceirizado(a)
- Estagiário / *Trainee*
- Outro

8. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Insira sua resposta

9. Há quanto tempo trabalha na equipe atual?

Insira sua resposta

10. Como descreve sua função na equipe atual?

Insira sua resposta

11. Inclua qualquer informação que entenda necessária para esclarecer alguma de suas respostas

Insira sua resposta

Seção 2 - Atividades

Informações sobre sua percepção com relação a suas atividades no trabalho.

12. Com relação à formação para o trabalho

	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
Educação formal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizado no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprendizado contínuo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. As habilidades necessárias para a execução de suas atividades são:

- Bem definidas
- Variáveis e dinâmicas

14. Com relação à natureza das atividades

	Nenhum	Baixo	Alto	Total
Nível da padronização ¹	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de abstração ²	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¹ Nível da padronização tem relação com quão definidos são os procedimentos e as normas.

² Nível de abstração tem relação com os objetos (insumos e produtos) presentes no trabalho. Quanto mais se tratar de conceitos, ideias e opiniões, mais abstrato. Quanto mais relacionado a fatos e dados objetivos, menos abstrato.

15. Com relação à forma de organização da sua equipe, em que nível estão presentes as características abaixo

	Nenhum	Baixo	Alto	Total
Definição de liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição de papéis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autogestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rotação de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. No dia a dia do seu trabalho, com que intensidade você interage com

	Nenhuma ou muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
Sistemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Artefatos / documentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas de sua equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas de outra equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas de fora da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Inclua abaixo, se assim o desejar, qualquer comentário que lhe pareça relevante em relação a suas atividades

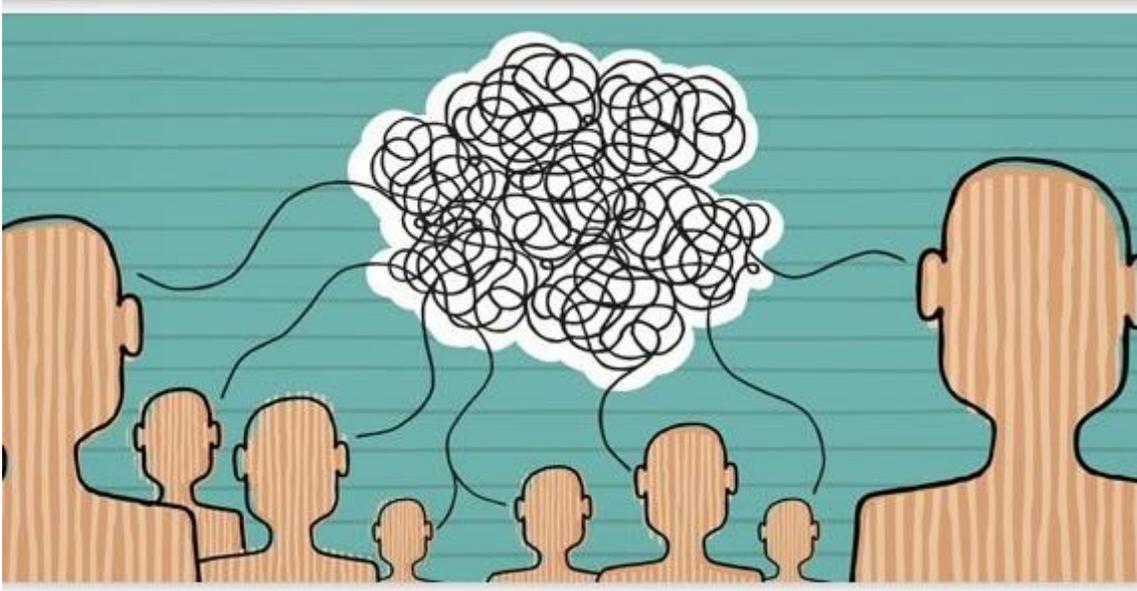
Insira sua resposta

Seção 3 – Feedback com relação ao questionário

18. Por favor, registre seu *feedback*: qual foi sua percepção com relação a este questionário? As questões estão claras? Algo não lhe pareceu pertinente ou apropriado? Você se sentiu bem em respondê-lo? Gostaria de sugerir alguma mudança? Há algo mais que queira registrar?

Insira sua resposta

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PRELIMINAR À
SESSÃO DO GRUPO DISCUSSÃO**



Práticas Informacionais dos Trabalhadores do Conhecimento

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre práticas informacionais no ambiente organizacional com foco em profissionais que, como você, trabalham com informação como insumo e como produto no seu trabalho cotidiano.

A pesquisa envolverá participar de um grupo de discussão com sua equipe de trabalho, para o qual este questionário colhe algumas informações preliminares. Eventualmente você poderá ser convidado a dar uma entrevista individual, se for de seu interesse.

Por favor, leia o Termo de Conhecimento Livre e Esclarecido a seguir e, se for esse o caso, indique sua concordância em participar do processo.

Termo de Conhecimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa **“O Trabalhador do Conhecimento como Sujeito Informacional: um estudo das práticas informacionais em ambiente organizacional”** de responsabilidade de Anderson Luís Cambraia Itaborahy, estudante de doutorado da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília. O objetivo desta pesquisa é compreender as práticas informacionais de trabalhadores que tenham na informação tanto seu insumo quanto seu produto, designados Trabalhadores do Conhecimento. O estudo das práticas informacionais busca compreender os significados socialmente partilhados do que é informação, do que é sentir necessidade de informação, de quais são as fontes ou recursos adequados e as perspectivas individuais de como se relacionar com a informação, atribuir-lhe significado e valor. Assim, gostaria de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe é assegurado que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, fitas de gravação ou filmagem, ficarão sob a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de questionários, grupos de discussão e entrevistas. Os temas que serão tratados se relacionam com suas atividades no trabalho. É para estes procedimentos que você está sendo convidado a participar.

Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados. No caso de sua participação nesta pesquisa os riscos são baixos. Nada obstante, o pesquisador tomará todos os cuidados necessários para minimizá-los e garantir sua proteção e conforto na sua participação.

Espera-se com esta pesquisa compreender os elementos que orientam as práticas informacionais de uma equipe de trabalhadores do conhecimento no ambiente organizacional e, a partir dessa compreensão, desenvolver instrumentos que orientem o funcionamento desses grupos, especialmente suas dinâmicas informacionais, de forma mais efetiva e satisfatória.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de relatórios de análise comparativa entre diversos grupos, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa ou se quiser retirar sua participação, mesmo após encerrada, você pode me contatar através do telefone/Whatsapp **(61) 99272-9271** ou pelo e-mail anderson.itaborahy@aluno.unb.br.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília (CAAE 64508822.2.0000.5540). As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: cep_chs@unb.br ou pelo telefone: (61) 3107 1592.

Caso concorde com esses termos, registre sua manifestação a seguir. Obrigado.

19. Concordo em participar da pesquisa e estou ciente das condições de sua realização conforme estão aqui apresentadas *

- Sim
- Não

20. Autorizo, livre e espontaneamente, a utilização da minha imagem e som de voz para análise por parte da equipe de pesquisa, tendo ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam eles televisão, rádio ou internet.

Tenho ciência também que a guarda e demais procedimentos de segurança em relação às imagens e som de voz são de responsabilidade do pesquisador. *

- Sim
- Não

Questionário preliminar ao grupo de discussão

As questões a seguir são preliminares à sua participação na pesquisa e buscam colher algumas informações e percepções individuais suas quanto ao seu trabalho.

Não há resposta certa ou errada. Marque a opção com que se sinta mais confortável. Nenhuma resposta é obrigatória, apenas sua identificação.

O questionário está dividido em duas seções. Na primeira lhe serão pedidos alguns dados individuais e na segunda informações sobre sua atividade profissional.

O questionário deve levar aproximadamente 10 minutos para ser concluído.

Seção 1 – Informações pessoais

21. Qual seu nome ou como prefere ser chamado? *

Insira sua resposta

22. Informe um endereço de e-mail para contato.

Insira sua resposta

23. Qual sua idade?

- Menos de 20 anos
- Entre 20 e 30 anos
- Entre 31 e 40 anos
- Entre 41 e 50 anos
- Mais de 50 anos

24. Qual o seu gênero?

- Feminino
- Masculino
- Outro

25. Como você define sua cor ou etnia?

- Branca
- Preta
- Indígena
- Amarela
- Parda
- Outra

26. Você é uma pessoa com alguma deficiência física?

- Sim
- Não

27. Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Curso superior
- Pós-graduação *latu sensu*
- Mestrado
- Doutorado
- Outro

28. Qual seu vínculo profissional com a organização em que trabalha atualmente?

- Empregado / funcionário
- Trabalho temporário
- Trabalho terceirizado
- Estágio / *Trainee*
- Outro

29. Há quanto tempo trabalha na **organização** atual?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

30. Há quanto tempo trabalha na **equipe** atual?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Mais de 20 anos

31. Como descreve sua função na equipe atual?

Insira sua resposta

Seção 2 – Percepção sobre as atividades no trabalho
--

32. Em cada opção indique a importância da capacidade para o seu trabalho cotidiano, na forma como você percebe.

	Sem importância	Pouco importante	Importante	Muito importante
Educação formal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender continuamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprender no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acionar diferentes habilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidar com ideias e conceitos abstratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adaptar-se a diferentes papéis e responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agir na rede de relacionamentos da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criar conhecimentos no exercício das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adquirir conhecimentos para exercer as atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Registrar e formalizar o conhecimento criado ou adquirido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartilhar conhecimento na equipe e além dela	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incorporar novos conhecimentos a produtos ou serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Inclua abaixo qualquer informação adicional sobre atividades que lhe pareça relevante

Insira sua resposta

34. Inclua abaixo qualquer informação adicional sobre você que lhe pareça relevante

Insira sua resposta

**APÊNDICE D – PROTOCOLO DE CONDUÇÃO DO
GRUPO DISCUSSÃO**

Protocolo de Condução de Grupos de Discussão e Entrevistas Narrativas

Este documento apresenta as orientações para realização dos grupos de discussão e entrevistas e algumas perguntas voltadas a orientar e estimular o debate, entretanto deve ser permitido aos participantes desenvolver os assuntos livremente, inclusive introduzido novos temas não previstos inicialmente.

Ao pesquisador cabe estimular a discussão e buscar que os aspectos relacionados à questão de pesquisa sejam tratados. As questões relacionadas são, portanto, sugestões de orientação.

No caso de entrevistas, os temas devem ser apresentados ao entrevistado, seguindo os mesmos princípios e passos do grupo de discussão, com os devidos ajustes.

A comparação contínua é um elemento fundamental do método de análise. É importante que, antes da realização da sessão do grupo, o pesquisador reveja as gravações ou, de preferência, a análise dos grupos anteriores como forma de obter referências para a condução das discussões e os aspectos a explorar.

O pesquisador deve esclarecer aos participantes que as discussões serão gravadas e qual será a forma desse registro, conforme a dinâmica seja realizada presencialmente ou à distância por meio de plataformas tecnológicas. Preferencialmente se farão as discussões e entrevistas em ambiente virtual, pela conveniência oferecida aos participantes, mas, se estes assim preferirem, os eventos podem ser realizados presencialmente. Neste caso, as discussões e entrevistas serão gravadas em áudio para posterior análise.

Os textos em azul, dentro de quadros como este, são orientações ao pesquisador na condução da discussão e não devem ser apresentados aos participantes.

Iniciar a gravação

1 INTRODUÇÃO

Muito obrigado pela disponibilidade em participar da pesquisa “Práticas Informacionais do Trabalhador do Conhecimento”, conduzida por mim, Anderson Itaborahy, no âmbito do programa de doutorado em Ciência da Informação da Universidade de Brasília sob orientação da Profa. Dra. Ivette Kafure e coorientação da Profa. Dra. Lillian Maria Araujo de Resende Alvares.

O objetivo da pesquisa é estudar as práticas informacionais de trabalhadores que tenham na informação tanto seu insumo quanto seu produto, aos quais designamos Trabalhadores do Conhecimento.

Vocês receberão todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, basta perguntar. Asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam sua identificação.

Qualquer dado proveniente de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, gravação ou filmagem, ficarão sob minha guarda em ambiente seguro, podendo ser acessados apenas por outros membros do grupo de pesquisa mediante compromisso de sigilo.

Foram enviados previamente a esta sessão o Termo de Conhecimento Livre e Esclarecido e a Autorização de Uso de Imagem e Som de Voz para fins de pesquisa, juntamente com o questionário preliminar. Sua presença aqui hoje significa que você já se manifestou de acordo com esses documentos.

Alguma questão? Podemos seguir?

2 GRUPO DE DISCUSSÃO

Utilizar este texto no caso de grupos de discussão.

Nesta sessão, vamos usar uma dinâmica de grupo de discussão, bem livre. Vou colocar alguns temas para vocês e sintam-se livres para falar como quiserem, inclusive para trazer outros temas, se assim o desejarem.

As discussões no grupo serão gravadas e, posteriormente, transcritas por meio de uma técnica específica. No processo de transcrição, quaisquer dados que possam identificar a vocês ou à organização em que trabalham, será ocultado.

Não estamos aqui avaliando respostas certas ou erradas. Procuramos observar as formas como profissionais como vocês agem no dia a dia do trabalho, como são suas práticas com relação à informação, a partir de sua própria percepção.

3 ENTREVISTA NARRATIVA

Utilizar este texto no caso de entrevista narrativa individual

Nesta sessão, vamos usar uma dinâmica de entrevista narrativa, bem livre. Vou colocar alguns temas para você e sintam-se livre para falar como quiser, inclusive para trazer outros temas, se assim o desejar.

A entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita por meio de uma técnica específica. No processo de transcrição, quaisquer dados que possam identificar a você ou à organização em que trabalha, será ocultado.

Não se está avaliando respostas certas ou erradas. O que se procura é observar como profissionais como você agem no dia a dia, como são suas práticas com relação à informação, a partir de sua própria percepção.

4 TEMAS PARA DISCUSSÃO

Primeiramente, peço que cada um se apresente dizendo seu nome, formação, tempo na organização, tempo na equipe e o seu papel dentro da equipe, bem como qualquer outra informação que entendam relevante.

A rodada de apresentação busca, além de reunir algumas informações sobre cada participante, identificar as diferentes vozes para orientar a transcrição. Além disso a apresentação dá espaço aos participantes para destacar as informações que considera relevantes sobre si mesmo.

Para começo da discussão, vou sugerir um tema inicial, mas fiquem à vontade para prosseguir conforme lhes pareça melhor:

O pesquisador deve introduzir um tema por vez, deixando que a discussão flua entre os participantes até sua conclusão antes de apresentar outro tema. Não há necessidade de percorrer todos os temas. Deve-se dar espaço para que os participantes da discussão ou o entrevistado conduzam os temas ou introduzam outros como lhes pareça mais adequado.

- a) Expliquem, por favor, como se dá a dinâmica do seu trabalho no dia a dia?
- b) Quais são as fontes de informação mais relevantes para vocês? Como vocês as identificam?
- c) Como se dá o compartilhamento de informações e conhecimentos dentro da organização, com outras equipes, nos dois sentidos? Vocês têm acesso às informações de que necessitam?
- d) Como vocês se posicionam dentro da organização? Sentem-se valorizados pelas outras equipes?
- e) Como é seu ambiente de trabalho? Quais fatores nesse ambiente afetam – facilitam ou dificultam – a realização do seu trabalho? Como o trabalho remoto influencia?

- f) Seu trabalho é afetado pelo modelo de sua contratação? Existem diferenças entre empregados, pesquisadores, servidores etc.?
- g) Como é sua relação com a estrutura da organização e seu sistema normativo?
- h) Vocês produzem textos, documentos ou informações para consumo de outras equipes? Qual seu processo ao fazê-lo?
- i) Como você, pessoalmente, se sente fazendo esse trabalho? Como chegou aí? O que imagina no futuro?

No Encerramento os itens seguintes devem ser sempre apresentados.

- j) Estamos chegando ao final da dinâmica. Peço-lhes agora que fiquem à vontade para dizer algo mais que queiram.
- k) Por favor, comentem sua percepção de participar dessa sessão.

Encerrar a sessão, agradecendo novamente a participação de todos.

Encerrar a gravação

**APÊNDICE E – TERMO DE CONHECIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO**

Termo de Conhecimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “**O Trabalhador do Conhecimento como Sujeito Informacional: um estudo das práticas informacionais em ambiente organizacional**” de responsabilidade de Anderson Luís Cambray Itaborahy, estudante de doutorado da Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília. O objetivo desta pesquisa é compreender as práticas informacionais de trabalhadores que tenham na informação tanto seu insumo quanto seu produto, designados Trabalhadores do Conhecimento. O estudo das práticas informacionais busca compreender os significados socialmente partilhados do que é informação, do que é sentir necessidade de informação, de quais são as fontes ou recursos adequados e as perspectivas individuais de como se relacionar com a informação, atribuir-lhe significado e valor. Assim, gostaria de consultá-lo/a sobre seu interesse e disponibilidade de cooperar com a pesquisa.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe é assegurado que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. Os dados provenientes de sua participação na pesquisa, tais como questionários, entrevistas, fitas de gravação ou filmagem, ficarão sob a guarda do pesquisador responsável pela pesquisa.

A coleta de dados será realizada por meio de questionários, grupos de discussão e entrevistas. Os temas que serão tratados se relacionam com suas atividades no trabalho. É para estes procedimentos que você está sendo convidado a participar.

Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados. No caso de sua participação nesta pesquisa os riscos são baixos. Nada obstante, o pesquisador tomará todos os cuidados necessários para minimizá-los e garantir sua proteção e conforto na sua participação.

Espera-se com esta pesquisa compreender os elementos que orientam as práticas informacionais de uma equipe de trabalhadores do conhecimento no ambiente organizacional e, a partir dessa compreensão, desenvolver instrumentos que orientem o funcionamento desses grupos, especialmente suas dinâmicas informacionais, de forma mais efetiva e satisfatória.

Sua participação é voluntária e livre de qualquer remuneração ou benefício. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

A equipe de pesquisa garante que os resultados do estudo serão devolvidos aos participantes por meio de relatórios de análise comparativa entre diversos grupos, podendo ser publicados posteriormente na comunidade científica.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa ou se quiser retirar sua participação, mesmo após encerrada, você pode me contatar através do telefone/Whatsapp **(61) 99272-9271** ou pelo e-mail anderson.itaborahy@aluno.unb.br.

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília (CAAE 64508822.2.0000.5540). As informações em relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: cep_chs@unb.br ou pelo telefone: (61) 3107 1592.

Caso concorde com esses termos, registre sua manifestação a seguir. Obrigado.

1. Concordo em participar da pesquisa e estou ciente das condições de sua realização conforme estão aqui apresentadas *

- Sim
- Não

2. Autorizo, livre e espontaneamente, a utilização da minha imagem e som de voz para análise por parte da equipe de pesquisa, tendo ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam eles televisão, rádio ou internet.

Tenho ciência também que a guarda e demais procedimentos de segurança em relação às imagens e som de voz são de responsabilidade do pesquisador. *

- Sim
- Não

APÊNDICE F – ACEITE INSTITUCIONAL

Aceite Institucional

O Sr. *nome completo do/da responsável pela instituição, cargo do/da responsável do nome da instituição onde os dados serão coletados*, está de acordo com a realização da pesquisa “*O Trabalhador do Conhecimento como Sujeito Informacional: um estudo das práticas informacionais em ambiente organizacional*”, de responsabilidade do pesquisador *Anderson Luís Cambraia Itaborahy*, estudante de Doutorado na *Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília*, realizada sob orientação da *Profa. Dra. Ivette Kafure Muñoz*, após revisão e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília (Projeto CAAE 64508822.2.0000.5540).

A pesquisa busca compreender o quadro de orientação das práticas informacionais de equipes de trabalhadores do conhecimento, assim entendidos aqueles trabalhadores que tenham na informação tanto seu insumo quanto seu produto. Busca-se identificar como esse quadro é constituído e como ele influencia a forma como esses trabalhadores constroem suas práticas informacionais.

O estudo envolve a realização de *grupos de discussão e entrevistas narrativas, complementados por questionário com trabalhadores do conhecimento que serão convidados a participar voluntariamente após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido*. As sessões de discussão ou de entrevistas terão duração aproximada entre uma e duas horas e serão realizadas ao longo dos meses de fevereiro e março de 2023, de acordo com a disponibilidade dos participantes.

Eu, *nome completo do/da responsável pela instituição, cargo do/da responsável do nome completo da instituição onde os dados serão coletados*, declaro conhecer e cumprir as resoluções éticas brasileiras, em especial as Resoluções CNS 466/2012 e 510/2016. Esta instituição está ciente de suas corresponsabilidades como instituição coparticipante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Brasília, ___ de _____ de 2023

Assinatura e carimbo do/da responsável pela instituição

APÊNDICE G – CONVITE FORMAL – E-MAIL

MODELO DE MENSAGEM DE APRESENTAÇÃO E CONVITE PARA POTENCIAIS ORGANIZAÇÕES

Assunto: Convite para participação em pesquisa científica

Boa tarde,

Conforme contato anterior, encaminho as informações mais detalhadas sobre a pesquisa de que tratamos e mais uma vez agradeço a ajuda.

O título do projeto é *Práticas informacionais no trabalho do conhecimento: um estudo em ambiente organizacional com o método documentário*, tem a orientação da Profa. Ivette Kafure da FCI/UnB e foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Brasília.

O objetivo da pesquisa é estudar as práticas informacionais de grupos de profissionais que tenham a informação tanto como insumo quanto produto de seu trabalho, designados "trabalhadores do conhecimento".

A dinâmica de pesquisa consiste, principalmente, na realização de grupos de discussão com esses profissionais, complementados por um questionário prévio e, eventualmente, entrevistas individuais. Os grupos teriam uma duração estimada de 40 a 50 minutos e as discussões tratarão principalmente das interações e dinâmicas no cotidiano do trabalho, de forma bem livre.

A reunião é gravada para posterior transcrição e análise. As gravações são utilizadas apenas para fins de pesquisa e não serão divulgadas por qualquer forma.

O questionário é enviado previamente e inclui o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e uma autorização para uso de imagem e voz para fins de pesquisa, excluída qualquer forma de divulgação. Seu objetivo é apoiar a análise do grupo de discussão. Esse questionário é bem simples, é apresentado *on-line*, no ambiente MS-Teams, e leva cerca de cinco a sete minutos para ser respondido (o documento anexo é uma imagem pdf do questionário, para conhecimento).

Pode haver a possibilidade de convidar algum dos participantes para uma entrevista individual, se isso se mostrar oportuno e do interesse do participante. Se for o caso, será feito um contato específico.

O arranjo ideal é que os grupos de discussão sejam formados por cerca de cinco a sete profissionais que trabalhem juntos, na mesma equipe, ou que tenham significativa interação no dia a dia de suas atividades.

Esclarecemos que toda participação é voluntária, podendo o participante deixar a pesquisa a qualquer momento. Também é garantido total sigilo com relação a qualquer informação que possa identificar o participante ou a instituição.

Ao final da pesquisa, comprometo-me a encaminhar-lhes os resultados obtidos na análise comparativa entre os grupos que serão trabalhados. Essa análise deve ser concluída em meados do segundo semestre de 2023.

Caso o convite seja aceito, solicito retornar o documento "Aceite Institucional" anexo assinado por quem de direito.

Inicialmente será enviado uma mensagem aos participantes indicados com um *link* para o questionário prévio e, em seguida, o agendamento da reunião.

Para dar início ao processo, solicito a indicação dos participantes com nome e e-mail, a indicação de uma data e horário e a preferência por fazer a sessão presencialmente ou em algum ambiente virtual a sua escolha. Alternativamente, pode ser indicado um contato em sua organização com quem esses detalhes possam ser arranjos.

Atenciosamente,

Anderson Itaborahy

Doutorando em Ciência da Informação

Universidade Brasília

Tel: (61) 99272-9271

**APÊNDICE H – RELATÓRIO DE ANÁLISE DO GRUPO
CULTURA**

ANÁLISE DE GRUPO DE DISCUSSÃO

GRUPO CULTURA

1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

O grupo de discussão foi formado junto a uma organização à qual o pesquisador tinha acesso por já haver trabalhado com seus dirigentes anos atrás e ainda manter com eles algum contato. É relevante considerar, portanto, que a organização não é estranha a esse pesquisador. Aceitando que, de alguma forma, toda interpretação é condicionada pelo contexto do observador, buscou-se mitigar o risco de viés por meio de uma postura em que o observador afasta suas concepções, manifesta-se o mínimo possível e deixa que os participantes conduzam a discussão, como prevê o método documentário.

Após uma conversa telefônica inicial, foi encaminhado e-mail a um executivo dessa organização, explicando o contexto e os objetivos da pesquisa e convidando-o a participar com a indicação de grupos de 4 a 6 pessoas que trabalhassem juntas de forma razoavelmente estável, com interações cotidianas frequentes.

Aceito o convite, foram indicadas duas equipes que atendiam ao perfil proposto: uma equipe que trabalha com a comunicação interna e uma equipe que trabalha com planejamento estratégico ambas em um dos departamentos da organização.

O grupo foi organizado inicialmente com sete pessoas, às quais foi enviado termo de concordância livre e esclarecido contendo as informações gerais da pesquisa e a garantia de sigilo de seus dados pessoais, sendo colhidas as manifestações de concordância por e-mail.

A reunião do grupo foi agendada para realização 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 esse mesmo ambiente virtual.

Preliminarmente ao grupo de discussão, foi solicitado aos participantes que respondessem a um breve questionário, também na plataforma *MS-Teams*, com a

finalidade de coletar alguns dados individuais e a percepção quanto ao trabalho com relação aos descritores do tipo-ideal “trabalho do conhecimento”.

A sessão de discussão foi realizada ao final da manhã do dia 09 de junho de 2022, teve a duração de 58 minutos e foi gravada em vídeo com a autorização dos participantes, a quem foi assegurado o sigilo com relação seus dados pessoais.

Apesar de haver sido convidados sete participantes, foram quatro os que participaram da reunião. As três ausências foram justificadas por motivo de força maior, sendo uma por necessidade de trabalho imprevista e duas por problemas de saúde.

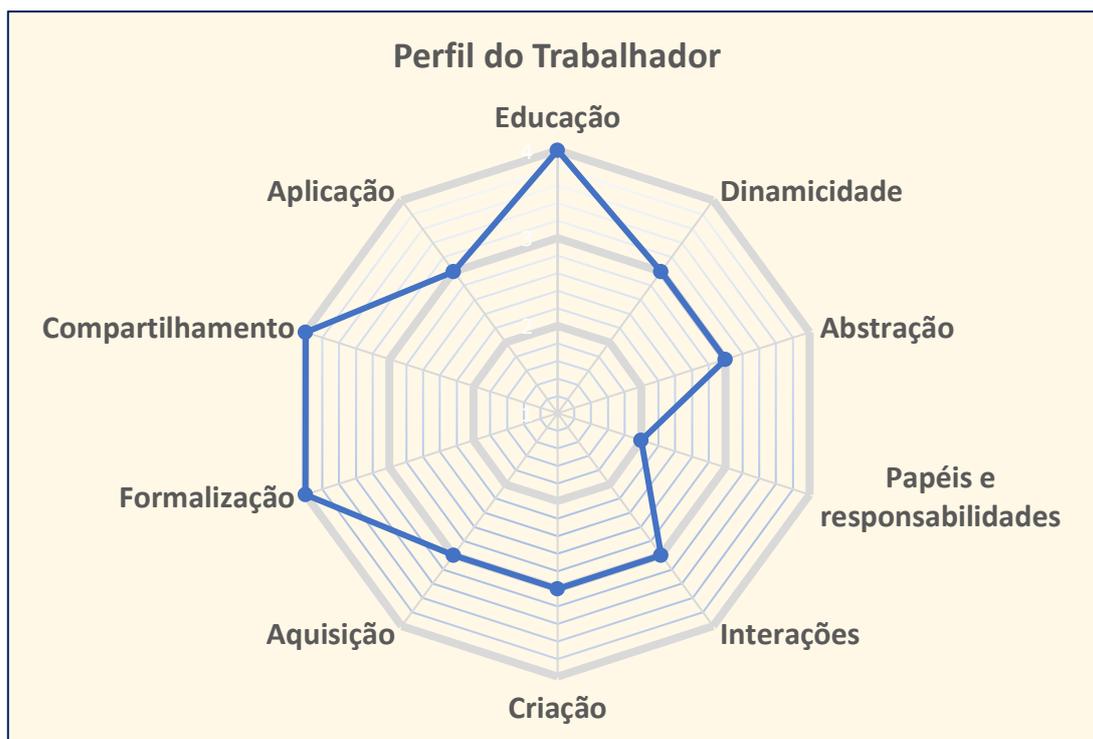
Na transcrição da discussão e nas análises os participantes são designados por **Af**, **Bm**, **Cf** e **Dm** onde a primeira letra é uma inicial em ordem alfabética atribuída conforme a ordem de entrada na discussão e a segunda letra (f ou m) indica seu gênero. O pesquisador é indicado por **Y**.

- **Af** tem 32 anos de idade e se declara de cor parda. Possui pós-graduação *latu sensu*, está na organização há 13 anos e na equipe há um ano.
- **Bm** tem 35 anos, se declara branco, possui pós-graduação *latu sensu*, está na organização há seis anos e na equipe há um ano.
- **Cf** tem 38 anos, se declara de cor parda, tem graduação, está na organização há 19 anos e na equipe há quatro anos.
- **Dm** tem 49 anos, se declara branco, tem pós-graduação *latu sensu*, está na empresa há 24 anos e na equipe há 9 anos. Participou do grupo que montou a equipe e é hoje seu gestor.

Nenhum dos participantes relatou possuir qualquer tipo de deficiência e todos têm vínculo estável de emprego com a organização.

O gráfico na Figura 1 ilustra a distribuição superposta das respostas relativas às competências típicas.

Figura 1 – Perfil do grupo “Cultura”.



Fonte: elaboração própria

Após os esclarecimentos pelo pesquisador sobre a dinâmica e seus objetivos e uma apresentação inicial de cada um dos participantes, teve início a dinâmica de discussão propriamente dita.

Foi preparado um conjunto de tópicos com a finalidade de estimular a discussão, os quais deveriam ser introduzidos gradualmente, da forma mais natural possível, contemplando temas como a natureza do trabalho, as fontes de informação, as formas de comunicação e a relação com outras equipes.

O pesquisador introduz um dos temas e o grupo conduz a discussão. Quando um tema se esgote ou se percebe a oportunidade de aprofundar algum ponto, o pesquisador volta a participar estimulando a discussão para que se revele o quadro de orientação do grupo e suas práticas informacionais.

2 ORGANIZAÇÃO TEMÁTICA

A organização temática indica os temas que foram tratados e eventuais subtemas, de forma que se tenha uma visualização geral de como se deu a discussão. A cada tema e subtema é atribuído um descritor extraído da própria discussão.

Neste grupo foi realizada a transcrição integral da discussão e a organização temática foi feita a partir dessa transcrição. O Quadro 1 apresenta a organização temática da sessão de discussão, indicando as linhas de início e fim conforme o texto completo da transcrição que está ao final deste documento.

Os temas destacados – “Demandas”, “A cultura da equipe e da organização”, “Interfaces com outras equipes”, “Porque gosto daqui” e “Comentários” – foram considerados os mais representativos da orientação do grupo e de suas práticas informacionais e serão analisados nas etapas subsequentes.

Quadro 1 – Organização temática do grupo “Cultura”.

Linhas	T/ST	Descritor
001 – 036	T	Introdução
004 – 006	ST	Agradecimentos
007 – 017	ST	O pesquisador descreve a pesquisa
017 – 036	ST	Garantia de sigilo e explicação dos procedimentos
037 – 112	T	Apresentação dos participantes
037 – 042	ST	Pedido de apresentações
043 – 053	ST	Apresentação de Af
057 – 074	ST	Apresentação Bm
077 – 097	ST	Apresentação Cf
098 – 112	ST	Apresentação Dm
113 – 161	T	Como é o trabalho na equipe
113 – 125	ST	Pesquisador inicia o tema
127 – 132	ST	Quem começa?
133 – 161	ST	A chegada na equipe
162 – 199	T	Demandas
162 – 163	ST	Y pergunta como a equipe é demandada
164 – 171	ST	Demandas chegam de várias formas
171 – 189	ST	Organização da pauta
190 – 199	ST	Os efeitos da pandemia
200 – 204	T	Organização do trabalho
200 – 204	ST	A reunião de pauta
206 – 234	T	A cultura da equipe e a da organização
206 – 218	ST	“A gente vive dois mundos”
218 – 224	ST	Debatendo o trabalho
225 – 234	ST	O que é bom no trabalho
235 – 390	T	Interfaces com outras equipes
235 – 239	ST	Posição da equipe no departamento e na organização
241 – 255	ST	Dois mundos
256 – 262	ST	Carteiradas
264 – 287	ST	As várias frentes de relacionamento
289 – 302	ST	O funcionamento da organização
303 – 310	ST	Fontes de informação
323 - 390	ST	As aspas
392 – 431	T	Como se percebem profissionalmente
392 – 397	ST	Pesquisador pergunta como cada um se vê profissionalmente
398 – 402	ST	Jornalistas
409 – 421		

403 – 408 422 – 431	ST	Bancários
432 – 506	T	Porque gosto daqui
432 – 452	ST	Onde as coisas acontecem
453 – 469	ST	Os alecrins dourados
471 – 506	ST	Autonomia
507 – 575	T	Comentários
507 – 510	ST	Permitir ou não comentários dos leitores
513 – 525	ST	“No começo foi aquela loucura, mas hoje é bem mais tranquilo”
526 – 535	ST	Espaço precioso
536 – 620	T	Feedback e encerramento
536 – 542	ST	Pesquisador pede percepção sobre a experiência
555 – 561	ST	É uma cachaça
570 – 620	ST	Fechamento da dinâmica

Fonte: elaboração própria

Os temas destacados no Quadro 2 foram considerados os mais representativos da orientação do grupo e de suas práticas informacionais e serão analisados nas etapas subsequentes.

3 INTERPRETAÇÃO

Na fase de interpretação formulada o pesquisador não interpreta de fato o que é dito, apenas reproduz o mais fidedignamente possível a dinâmica da discussão para um leitor que não participou dela e é estranho ao contexto em que ocorreu, preparando o material para a etapa seguinte.

Já na fase de interpretação refletida busca-se reconstruir o contexto em que se deu a discussão, observando o desenvolvimento do discurso e identificando os pontos mais relevantes para a construção do quadro de orientação do grupo.

3.1 Tema: Demandas (162 – 189)

Interpretação formulada

162 – 171 – ST – Demandas chegam de várias formas

O pesquisador Y inicia o tema perguntando como a equipe é acionada e como recebe informações do ambiente.

Dm pede a palavra e relata que a equipe recebe demandas por diversos canais, incluindo acionamento direto pelo superior hierárquico, mensagens por e-mail com sugestões, canais no *MS-Teams* e, até mesmo, em encontros fortuitos em diversos ambientes da organização. Além desses acionamentos *ad-hoc*, a equipe tem uma série de fontes de informação definidas que consulta periodicamente para

identificar os assuntos mais relevantes a cada momento, podendo também ser acionada por essas fontes para apresentar algum tema que consideram relevante.

171 – 189 – ST – Organização dos assuntos

Continuando seu relato, **Dm** explica que, para dar conta das diversas fontes de entrada de informação e demandas (“um emaranhado de informação”), a equipe se reúne ao menos três vezes por semana para discutir os assuntos e planejar sua condução, distribuindo as atividades entre os membros.

Nessa reunião também são escolhidos os canais que serão utilizados para cada assunto, conforme a natureza do tópico, seu público-alvo, se de interesse mais departamental ou de toda a organização, ponderando a estratégia do departamento e a avaliação de oportunidade pela própria equipe.

Existem canais departamentais, como Intranet e redes sociais, e canais corporativos da organização. São vários os formatos possíveis: textos, vídeos, *podcast*, infográficos e, mais recentemente, vídeos em formato de *lives*. A equipe, acrescenta, explora também as diferentes experiências de seus membros com as técnicas de distribuição de informação.

Dm registra também a mudança importante no uso do *Ms-Teams* que, com a pandemia e o trabalho remoto, tornou-se um dos principais canais de interação, sendo a forma mais usada para realização de reuniões, inclusive da equipe, e para a divulgação de conhecimento por meio de palestras e vídeos de especialistas.

Interpretação refletida

O pesquisador, **Y**, inicia o tema buscando explorar os fluxos de entrada de informação para a equipe, uma vez que sua função é capturar informação de várias fontes e organizar sua disseminação pela organização.

Dm, o gestor da equipe, toma a iniciativa de propor o encaminhamento do tema, elaborando uma explicação sobre as diversas práticas realizadas na equipe para recepção e encaminhamento de informações, citando, nominalmente, a participação de cada um dos demais membros de grupo que, silenciosamente, ratificam seu relato.

Diante das várias possibilidades de temas, canais e formatos que pode trabalhar, a equipe institui a prática de se reunir frequentemente para compartilhar as

decisões. Em alguns casos, temas e canais já são previamente definidos, mas existe uma margem significativa de atuação da equipe para escolher ou, ao menos, influenciar o processo.

Nessas decisões, além de ponderar as estratégias do departamento e a sua própria avaliação de oportunidade, a equipe procura exercitar as diferentes competências de seus membros na exploração de técnicas e modelos de disseminação de mensagens.

Considerando o processo de busca da informação pela equipe a partir do modelo McKenzie (2003) e sua extensão Yeoman (2010), observa-se que a equipe utiliza práticas de busca ativa e monitoramento ativo, mas, se apoia bastante no monitoramento não direcionado, estando sempre aberta ao ambiente. Nesse sentido, a prática de busca “por procuração” também se manifesta, uma vez que a equipe se coloca como um buscador de informação ativo diante da organização, permitindo-se acionar por qualquer de suas instâncias, mesmo fora de canais definidos. Parte das informações vêm da estrutura de gestão do departamento que aciona a equipe com demandas específicas de atuação.

Com relação ao uso da informação, é da própria função da equipe se tornar uma fonte para a sua rede de interações.

O relato de **Dm**, ratificado pelos demais, sugere um quadro de referência em que a equipe se coloca de forma ativa no fluxo de informação. Assumindo, sempre que possível, a iniciativa de decidir sobre prioridades de conteúdos, canais e formatos.

3.2 Tema: A cultura da equipe e da organização (206 – 234)

Interpretação formulada

206 – 218 – ST – “A gente vive dois mundos”

Ao relatar a forma de tratamento das demandas que recebem, **Dm** citou a prática de reuniões internas e pediu a **Cf** que detalhasse melhor o assunto. Assumindo o turno de fala, **Cf** conduz o tema para a diferença que existe entre o modo de trabalhar que a equipe deseja ter e a estrutura hierárquica da organização, entre as práticas que o grupo quer exercitar e as que existem ali.

Em certos casos, existe espaço para propor alternativas na condução de algum tema, mas em outros, a hierarquia se impõe (“rola um pouquinho desse cumpra-se, a gente cumpre”). Apesar disso, **Cf** afirma que o espaço de debate existe na equipe e essa prática é muito valorizada.

218 – 224 – ST – Debatendo o trabalho

Cf relata que a equipe se dedica bastante a discutir sua forma de trabalhar e, ainda que isso tome um tempo significativo, gera um entendimento importante e orienta sua forma de agir. Nesse debate a equipe constrói um entendimento comum sobre as práticas informacionais que gostaria de construir na organização e identifica estratégias para levar adiante essas ideias.

225 – 234 – ST – O que é bom no trabalho

Cf menciona o ambiente tranquilo e aberto da equipe, onde tudo pode ser discutido, sem precisar muitos cuidados e formalidades (“é o que faz o trabalho ser gostoso”), no que recebe a ratificação dos demais.

Interpretação Refletida

No trecho anterior da discussão, **Dm** havia iniciado o tema da pauta e solicitado a **Cf** que o elaborasse. **Cf** inicia elaborando o tema da pauta, como pedido, mas logo faz a transposição do tema para a diferença entre a forma como o grupo gostaria de conduzir seu trabalho e as restrições colocadas pela cultura da organização, que **Cf** entende ser muito marcada pela ideia de hierarquia, o que os desagrada. Em alguns casos, relata, não é possível evitar a imposição hierárquica, mas, mesmo assim, a prática de sempre debaterem todos os assuntos existe na equipe e é muito valorizada. É nessa prática de debate constante que a equipe elabora sua visão da organização e de sua inserção nela.

Cf elabora sua própria colocação anterior sobre a dinâmica interna da equipe, ressaltando que, ainda que as discussões consumam um tempo considerável, representam uma prática central da maneira como a equipe opera. Para **f**, a possibilidade de que tudo possa ser discutido na equipe, de forma aberta, é o que lhe dá prazer no trabalho, propondo com isso uma orientação que molda as práticas da equipe.

Af valida a posição apresenta por **Cf**, concordando com a descrição de como funciona a equipe e dos eventuais conflitos com a estrutura hierárquica da organização.

Manifesta-se nesse trecho uma orientação pela ideia de autonomia, de liberdade para discutir e construir as práticas de trabalho, o que já havia se manifestado antes (tema Demandas), mas aqui se destaca o quadro em que a equipe indica uma tensão com a cultura da organização, o que a leva a elaborar estratégias específicas para lidar com isso e implementar as práticas que acredita adequadas, apoiando-se na sua própria prática de discussão aberta e permanente.

3.3 Tema Interface com outras equipes (235 – 390)

Interpretação formulada

235 – 239 – ST – Percepção da posição da equipe no departamento e na organização

Y inicia esse tema de discussão explorando a relação da equipe com outras equipes e departamentos que havia surgido anteriormente.

241 – 255 – ST – Dois mundos

Af toma a iniciativa e volta a tratar das diferenças entre o departamento em que trabalham e os demais. Fala de sua experiência anterior em outro departamento que era muito mais formal e burocrático enquanto o atual é mais horizontal e informal. Comenta que a equipe é respeitada no departamento, o que facilita seu trânsito e acesso às pessoas, permitindo maior liberdade para trabalhar. Em seguida pede que os demais complementem seu relato.

256 – 262 – ST – “Carteiradas”

Cf valida a proposição de **Af** relatando uma situação, logo que chegou à equipe, em que experimentou um conflito com alguém de nível hierárquico superior que quis lhe impor a forma de tratar uma determinada questão. Com ironia, atribui essa imposição a uma visão ultrapassada: “essa pessoa já, já aposentada”, diz.

264 – 287 – ST – Frentes de relacionamento

Bm descreve mais detalhadamente como são as interfaces da equipe com outras áreas, apresentando alguns exemplos. **Dm** explica como vê as diferenças

entre as várias áreas na organização e suas práticas na interação, de certa forma justificando a cultura hierárquica que ainda prevalece.

No seu relato, **Bm** descreve práticas distintas quando precisa se relacionar dentro do próprio departamento ou com outras áreas da organização. No primeiro caso o acesso às fontes é mais informal e aberto, no segundo faz-se necessário um contato mais formal e cuidadoso.

289 – 302 – ST – O funcionamento da organização

Dm explica como são as práticas de interação na organização em seus diferentes desdobramentos. Segundo ele, ainda que o departamento em que estão tenha algo da cultura hierárquica que caracteriza a organização, essa situação é bem mais fácil ali, permitindo à equipe uma razoável autonomia nas suas práticas. Retoma a situação da “carteirada” relatado por **Cf** indicando que esse seria um caso específico, mas reconhece uma cultura hierárquica na organização que, ainda que de forma menos intensa, também está presente no departamento em que atuam.

303 – 310 – ST – Fontes de informação

Dm descreve como são identificadas e escolhidas as fontes sobre os diferentes temas. Na maioria das vezes, as fontes têm uma identificação prévia, uma especialização no tema. Em alguns casos, descreve, a fonte já vem apontada na demanda que recebem, mas, quando se trata de temas do departamento, na maioria das vezes a equipe tem bastante liberdade para priorizar os temas e para definir a estratégia de tratamento. Quando precisam interagir com outros departamentos, isso tende a ser mais formal e vinculado à hierarquia.

323 – 390 – ST – As aspas

Cf apresenta alguns exemplos em que eles têm que lidar com relação à imposição de “aspas”, ou seja, citações diretas que alguns demandantes pretendem colocar nos textos. Relata que isso os incomoda porque prejudica a qualidade do trabalho e compromete seu resultado. Apresenta alguns exemplos e ilustra as estratégias que utilizam para contornar o problema das aspas e outras situações de imposição. **Dm** valida essa ideia relatando outros exemplos e algumas estratégias para lidar com a situação. Para **Dm** é mais fácil tratar a questão no departamento em que estão alocados do que quando envolve outras áreas.

Interpretação refletida

O pesquisador inicia o tema das interfaces da equipe com uma pergunta que busca aprofundar o entendimento da percepção dos participantes com relação à forma como se relacionam com outros grupos na organização, o que parece ser um tema relevante para o grupo.

Af elabora o tema das interfaces a partir da transposição da ideia anteriormente proposta por **Cf** da diferença de culturas dentro da organização, o que ilustra com o relato de sua experiência anterior em outro departamento mais formal e rígido. Aponta o respeito que a equipe tem no departamento, o que lhes assegura maior liberdade, reforçando assim a orientação por essa ideia já presente no trecho anterior.

Cf valida a posição de **Af** por meio do relato de uma experiência vivida logo que chegou à equipe em que teve sua autonomia limitada por uma imposição hierárquica. Com ironia, comenta que a pessoa que lhe fez essa imposição estaria já na iminência de se aposentar, revelando assim uma extensão do conflito entre as culturas na organização para um elemento geracional, opondo novos e antigos profissionais. Os elementos mais hierárquicos da cultura estariam associados a algo ultrapassado, que não se adequou ao estágio contemporâneo da organização.

Bm elabora o tema inicial das interfaces de relacionamento da equipe apresentando-as de modo mais detalhado e formal, apontando os diferentes papéis institucionais, sem tocar nos conflitos de cultura ou nas questões de hierarquia que vinham orientando as falas de **Cf** e **Af**, principalmente. Assim, **Bm** evita se colocar em situação de crítica às estruturas da organização.

Dm estabelece uma diferenciação entre situações em que já há uma abordagem definida, uma demanda, e aquelas em que existe o espaço para discussão. Nesse discurso delimita a situação de conflito relatada por **Cf** (no episódio da “carteirada”) como um caso particular, em que não caberia mesmo muita discussão. Reforça que a cultura no departamento em que estão é bem menos hierárquica que no restante da organização e que ali eles têm liberdade de discutir.

Nesse discurso **Dm** assume o papel de gestor, de representante da organização, mas, principalmente do departamento. Procura justificar algumas das situações que incomodam à equipe, apresentando uma antítese à orientação geral de liberdade e autonomia presente nas discussões. Apesar disso, sintetiza o tema

apontando que a cultura hierárquica deve ser reconhecida, mas que ela precisa evoluir e ser superada gradualmente.

Dm descreve que, na maioria das vezes, as fontes de um determinado assunto são definidas pela especialização dentro da organização. Quando se refere à escolha dos temas, volta a reforçar a liberdade que existe na equipe para discutir em suas reuniões internas e ressalta a diferença de culturas entre seu departamento e o restante da organização, frequentemente mais formal e fechado a discutir.

Existe no discurso de **Dm** uma constante valorização do departamento em que está e que demonstra apreciar muito. Em outros pontos da discussão, **Dm** relata sua participação ao longo de anos na montagem da equipe no departamento e se mostra muito comprometido com as práticas que foram construídas. Ele sempre defende seu departamento e guarda suas críticas para as demais áreas.

A discussão segue a partir do tema das fontes que vinha sendo tratado, mas é transposta por **Cf** novamente para a questão da liberdade e autonomia. **Cf** relata a situação das citações que se lhes tentam impor como algo que a incomoda bastante por comprometer o resultado do seu trabalho para satisfazer outros interesses ou vaidades. Nesse ponto o discurso de **Cf** ganha maior intensidade e ela aponta alguns subterfúgios que chegam a utilizar para se proteger dessas imposições.

Dm retoma o turno de fala voltando à questão da cultura da organização que precisa ser mudada. Ele entende que existem outros interesses, mas defende o papel da sua equipe em conduzir adequadamente o trabalho. Nesse sentido mostra-se, ainda que procure de início modular seu discurso, incomodado com situações como a da imposição de citações ou o excesso de níveis de aprovação que são impostos. Mais uma vez, ressalta que esses problemas são muito mais frequentes nos demais departamentos. Essa distinção não se apresenta tão clara no discurso de **Cf**, por exemplo, que também aponta o problema no seu departamento.

Na discussão desse tema evidenciou-se ainda mais o quadro de orientação da equipe a partir da oposição entre suas práticas e a cultura da organização. A equipe valoriza a práticas de discussão aberta e livre que tem e gostaria que se estendesse para a interação com outras áreas da organização.

Voltam também a evidenciar-se as práticas de busca por informação, como a busca ativa e a varredura ativa de uma série de fontes especializadas já previamente

identificadas. A equipe busca essas fontes a partir de algum tema que já esteja tratando, para obter a contribuição de um especialista, ou realiza a varredura para identificar algum tema emergente.

3.4 Tema: Porque gosto daqui (432 – 506)

Interpretação formulada

432 – 452 – ST - Onde as coisas acontecem

Dm inicia o tema dizendo que gosta muito mais de trabalhar no departamento atual e compara essa experiência com outras que teve anteriormente. Percebe que o departamento é muito dinâmico e dá oportunidade de contato frequente com temas novos.

453 – 469 – ST - Os “alecrins dourados”

Cf reforça a satisfação com a autonomia de que a equipe goza no departamento onde, ainda que persistam alguns traços de hierarquia, o ambiente é muito mais aberto. Compara esse ambiente com outras partes da organização e aponta que isso é, inclusive, motivo para que sejam considerados privilegiados. **Af** reforça essa afirmação relatando que eles do departamento são tratados por “alecrins dourados”, utilizando uma expressão popular que indica aqueles que têm privilégios, que são especiais. **Cf** aponta sua percepção de que esse privilégio é uma conquista do pessoal do departamento, da sua combatividade e importância dentro da organização.

471 – 506 – ST - Autonomia

O tema da autonomia, recorrente na discussão, volta ao foco, desta vez trazido por **Dm** que compara experiências em que lhes são permitidas ousadias, sem necessidade de aprovação prévia, com outras áreas onde trabalhou nas quais a orientação era a de produzir uma versão “cor-de-rosa” do mundo, o que comprometia a credibilidade do trabalho. (“a gente tem uma autonomia, uma liberdade criativa muito grande, muito grande”).

Dm ilustra sua proposição relatando que, geralmente, não submete o trabalho da equipe à aprovação de nenhuma instância do departamento, a não ser em casos excepcionais. Os gestores do departamento tomam conhecimento do que foi publicado ao mesmo tempo que o público em geral. Exemplifica com a narrativa de

uma situação recente em que um material de caráter mais cômico, ironizando situações da organização, chegou ao conhecimento do seu principal executivo. Isso, ele diz, algum tempo atrás teria provocado uma situação delicada, mas nesse caso foi tratado com bom-humor e a equipe teve apoio total do departamento.

Interpretação refletida

Dm frequentemente enfatiza seu apreço pelo departamento e que se considera feliz com o trabalho que pode fazer ali. Mais uma vez, destaca as vantagens do departamento em comparação com as demais áreas da organização.

Cf elabora o tema voltando a destacar a autonomia e certos privilégios que o departamento lhes oferece e que chegam a ser motivo de certa inveja de profissionais de outras áreas que têm mais restrições. Atribui muito dessa situação a uma combatividade existente no pessoal do departamento em geral, reforçada por sua criticidade para os negócios da organização. **Af** valida com ênfase o discurso de **Cf** sobre a percepção das demais áreas da organização com relação a eles. O uso da expressão “alecrins dourados” indica uma certa ironia e até um tom de superioridade que percebem no seu departamento com relação aos demais.

Dm volta a tratar da autonomia que têm na realização de seu trabalho, exemplificando com algumas situações recentes e valorizando muito situações em que lhes foi permitido arriscar sem aprovação prévia. Volta a comparar com outro departamento em que trabalhou antes onde isso nunca seria permitido.

Nesse trecho os discursos de **Dm** e **Cf**, que na maior parte do tempo conduzem a discussão, se complementam, mas se diferenciam. Enquanto **Dm** atribui os méritos que vê no departamento a seus gestores, **Cf** atribui esses mesmos méritos à combatividade e à atitude dos profissionais que ali trabalham e que formaram essa cultura ao longo do tempo.

Pode-se perceber que **Dm** busca uma postura de um gestor aberto e liberal, mas tenta colocar algumas delimitações na atuação da equipe de forma a atender aos interesses do departamento. **Cf** assume o papel de porta-voz da equipe, no que é explicitamente apoiada por **Af** e implicitamente por **Bm**. Este, em seu discurso, é bem mais contido ao falar da equipe, buscando dar as respostas mais “corretas”.

De todo modo, a discussão converge sempre para a comparação com as outras áreas da organização, enfatizando a tensão entre as práticas mais flexíveis da equipe e do departamento e mais formais na organização em geral.

A equipe valoriza as práticas em que se coloca de forma ativa e a discussão aberta e constante entre seus membros sobre as ações mais apropriadas em cada caso.

3.5 Tema: Comentários (507 – 535)

Interpretação formulada

507 – 510 – ST – Permitir comentários dos leitores?

Y introduz o assunto da seção de comentários na Intranet do departamento a partir de uma fala de **Dm** antes do início da sessão do grupo e que pareceu um bom exemplo das práticas de busca de informação.

513 – 525 – ST – “No começo foi aquela loucura”

Dm relata que quando começaram a usar a Intranet como canal de comunicação no departamento, anos atrás, foi proposta pela equipe a estratégia de deixar os comentários abertos como forma de captar as informações que circulavam nas equipes. Essa decisão foi controversa no início, tendo havido muitos conflitos (“foi muito difícil porque os caras batiam pesado”), mas ao longo do tempo se mostrou uma maneira interessante de estabelecer um diálogo equilibrado com todos os grupos no departamento, inclusive como canal de reivindicação.

526 – 535 – ST – Espaço precioso

Cf completa a fala de **Dm** relatando uma experiência pessoal em que utilizou esse espaço de comentário para apresentar uma questão à empresa e teve um retorno muito positivo. Ela considera um espaço muito valioso em que conseguem avaliar a repercussão do seu trabalho, no que é apoiada por **Dm**.

Interpretação refletida

Dm elabora o relato sobre a estratégia de abrir o canal a comentários, sem mediação prévia, como um exemplo das práticas defendidas pela equipe, que o sucesso da iniciativa reforça. **Cf** valida o relato de **Dm**, ilustrando a posição com sua

experiência pessoal. Ambos concluem pelo valor que percebem na abertura às informações que podem acessar por meio dos comentários de seu público.

O tema da seção de comentários na Intranet exemplifica uma prática de discussão aberta em que a equipe acredita. Por meio dessa prática, a equipe busca manter um monitoramento sobre os temas emergentes na sua rede e capturar as reações às informações que distribui.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

Após um início mais contido e formal, o grupo mostrou articulação interna e bastante abertura para tratar os temas que foram apresentados. Ao longo das discussões o próprio grupo trouxe o assunto da diferença entre as culturas da equipe e de seu departamento e das demais áreas da organização. Esse tema voltou à discussão recorrentemente, estando subjacente mesmo ao tratar de outros tópicos.

Essa diferença de culturas marca o quadro de orientação da equipe. O grupo se percebe como agindo no encontro de duas dimensões, o contexto da própria equipe e seu departamento e o que ela enxerga nas demais áreas da organização. Enquanto o contexto próprio é percebido como mais aberto, acessível e horizontal, o contexto corporativo é mais burocrático, formal e hierárquico. É a partir desse enquadramento que a equipe orienta suas práticas informacionais.

Na relação interna, a prática é de discussões abertas e constantes, onde todo assunto pode ser tratado livremente e todos podem opinar igualmente. As práticas de busca por informação incluem muito fortemente o monitoramento constante das possíveis fontes e uma abertura grande para receber informações do ambiente, mantendo canais sempre prontos para isso.

Na relação externa, com outras áreas, as práticas são muito mais formais, em geral dirigidas por um tema específico e seguindo canais oficiais. Nessas interações, o grupo indica ser muito mais cuidadoso e usar de estratégias para contornar barreiras e conduzir as negociações com as instâncias de poder da organização.

Essa diferença se mostra também na seleção dos temas que serão divulgados e nos canais e formatos em que isso será feito. Quando trabalha no âmbito do departamento, a equipe se sente mais livre para propor estratégias e exercitar diferentes formatos. Entretanto, quando a interação deve ser feita externamente,

utiliza-se preferencialmente dos canais e formatos definidos institucionalmente pela organização, embora se arrisque a algumas ousadias.

Cabe notar que quando o grupo aponta a percepção de seu departamento como mais aberto e menos hierárquico que os demais, isso corresponde ao seu quadro de orientação, à forma como vê a realidade e como se entende inserido nela, não necessariamente à realidade objetiva em si. De qualquer forma, será a partir dessa orientação, desse enquadramento da realidade, que o grupo definirá suas ações e escolherá, mesmo que inconscientemente, as práticas mais apropriadas a cada caso.

5 TRANSCRIÇÃO DA DISCUSSÃO

Grupo: Cultura	Entrevistador: AI	Local: Virtual	Data: 27/04/22
Passagem: Completa	Transcrição: HP* Revisão: AI	Linhas: 1-620	Duração: 58 min

* Esta transcrição foi feita pela doutoranda em Educação na UnB Hamanda Pontes

1 Y: Antes de mais na:da eh: -tamos começando a gravação aqui do nosso: (1) nosso grupo de discussão,
2 (.) como parte da pesquisa de práticas informacionais do trabalhador do conhecimento (1) eu vou
3 explicar pra vocês (.) o que que é (.) o que que é isso né (.) o que que isso significa e tal mas primeiro,
4 muito obrigado pela disponibilidade de participar desse grupo de discussão, de participar da pesquisa
5 (.) a gente sabe que é difícil conseguir esse tipo de acesso, conseguir esse tempo (1) eh: eu sou Anderson,
6 Itaboraí eu sou o pesquisador responsável, por esse projeto que -tá dentro do (.) programa de pós-
7 graduação em ciência da informação da Universidade de Brasília (1) -tá (1) o objetivo dessa pesquisa a
8 gente -tá estudando práticas informacionais de trabalhadores do conhecimento ou seja **trabalhadores**,
9 que têm, na informação **tanto** o seu (1) insumo como seu produto (.) entende eh pessoas que
10 profissionais que (1) buscam informação capturam analisam avaliam reformatam e fornecem
11 encaminham essa informação pra (.) fundamentar decisões ou informar orientar ou coisas dessa
12 natureza eh: essa ideia de práticas informacionais ela se baseia; numa (.) num conceito (.) de que: as
13 pessoas criam significados no mundo né elas lidam com a informação (2) um pouco influenciadas, pelo
14 contexto onde elas -tão mas quando fazem, isso elas também criam? esse contexto né eh: então a gente
15 olha as práticas, cotidianas como as pessoas **fazem?** o seu trabalho (.) como elas **veem?** o seu trabalho
16 e como elas se relacionam; com a informação no seu trabalho (.) é basicamente esse o objetivo (1)
17 **qualquer esclarecimento** que vocês queiram antes durante ou depois da=da=nossa sessão aqui
18 fiquem absolutamente à vontade (.) pra entrar em contato comigo por e-mail por telefone por WhatsApp
19 pelo o que for (.) necessário, todo eh: e eu asseguro a vocês também o seguinte qualquer informação
20 qualquer informação que possa identificá-los, ou qualquer coisa qualquer identificação de vocês será
21 eh: ocultada no resultado final da análise; tanto de vocês, como da organização em vocês trabalham?
22 como da equipe; como de qualquer coisa (1) nós não -tamos procurando aqui nada que tenha muito a
23 ver com a organização em si é mais com a=a dinâmica de da equipe de lidar com informações (2) -tá
24 então assim (.) a: gente grava esse vídeo esse vídeo depois vai ser transcrito (1) quando, ele é transcrito,
25 os nomes são mudados localização, o nome da organização tudo é: mudado de maneira; que não é
26 identificável individualmente (1) vocês, podem ficar absolutamente, à vontade pra: dizerem o que
27 quiserem perguntarem o que quiserem a qualquer momento (.) a ideia é bastante a gente colocar (1) eh:
28 esse o **acompanhar**, essa discussão então essa dinâmica que a gente vai fazer hoje aqui é uma dinâmica
29 de grupo **de discussão** é uma dinâmica bem livre (.) não é uma entrevista eu não vou ficar fazendo
30 perguntas a vocês nem vou ficar (.) falando? muito com vocês eu vou colocar, eu vou trazer alguns
31 temas; (2) e vamos discutir esses temas aqui eu (.) a minha (.) o meu papel aqui hoje é mais ouvir e
32 mais acompanhar essa discussão (.) do que falar qualquer coisa (1) não tem, nenhuma (.) eh: não se
33 preocupe vocês não têm nenhuma resposta certa ou errada ou que nada disso nós não estamos buscando
34 nada desse tipo a gente -tá buscando mais (.) a maneira, como vocês executam o seu trabalho, no dia a
35 dia né como vocês percebem isso (1) -tá bom (.) então, eu queria pedir pra vocês primeiro (.) pra gente
36 beleza? podemos seguir alguma dúvida (.) qualquer, momento só levanta a mão e pergunta **ou** só a
37 pergunta também tem problema -tá bom, (1) eh: bom **primeiro** eu queria pedir que cada um se
38 apresentasse (.) que é um pouco mais só pra gente registrar cada um registrar, a voz registrar, quem é
39 (.) então, cada um se apresentar (1) falando um pouquinho (.) de si assim o que acha interessante falar
40 de si (.) qual o seu papel aí né na=na=na equipe no trabalho e tal eh: (.) e qualquer uma outra coisa que
41 a gente que vocês entendam que seja relevante (1) **-tá bom** (.) então (.) por favor sejam; podem começar,
42 como quiserem? (.) °na ordem que quiserem°

- 43 Af: Ó eu=vou=eu=vou eu vou ligar minha câmera aqui um pouquinho (.) **vou começar** porque minha
 44 cachorra **-tá parada?** e ela só costuma ficar 5 segundos sem latir -tá
- 45 Y: L@(.)@
- 46 If: L-então (.) **essa é a hora** (1) eh: eu sou **a Af** (.) e:u tô na equipe faz 11 meses (.)
 47 **vai fazer um ano Dm ó** (.) @e@ (.) eu sou formada em informática, (.) eu fiz pós (.) duas pós em
 48 comunicação, (1) **sou de São Paulo?** (2) sou corintianíssima (1) que isso é sempre muito importante
 49 deixar claro (.) e é isso (.) °não sei se tem mais alguma° **e aqui na equipe** eu faço: (.) matérias, né pra
 50 o portal (.) e **pra GN** enfim matérias, (1) e=e ajuda? bastante na multimídia também (.) com o pessoal
 51 da multimídia ((latido ao fundo)) ó, a cachorra já começou inclusive (.) @e ajuda@ bastante o pessoal
 52 da multimídia também (1) faço vídeo, edição, edição=não eh: roteiro, essas coisas assim; de: com
 53 ligação à multimídia (1) é isso (.) **prazer viu**
- 54 Y: Obrigado, prazer (1) vamo lá
- 55 Bm: -Tá -tá (ruim aqui) pessoal pera aí
- 56 Y: °Olá Bm°
- 57 Bm: Pegou aí ó, essa casa, parece que é minha, mas não é minha não viu pessoal °(essa aqui é do
 58 Teams)°
- 59 Y: @(.)@
- 60 Bm: A minha casa é mais humilde ((tosse ao fundo)) eh: o meu nome é Bm eu so:u jornalista de
 61 formação (1) tenho uma pós-graduação em gestão (.) um monte de curso de atualização principalmente
 62 nessa área, de digital, de marketing digital, redes sociais né (.) isso mais, recente né que na época que
 63 me formei as essas coisas não existiam né (.) tô na equipe também há: há quase um ano (.) no banco
 64 desde 2016 antes do banco: eh: eu era um (.) jornalista do mercado né (1) trabalhei como repórter, editor
 65 em veículo tradicional e depois já como assessor de comunicação (.) aqui na equipe da ditec (.) eh: eu
 66 produzo conteúdo né (.) eu trabalho com produção de conteúdo pro portal, eh: edição revisão de texto
 67 (1) hã: (.) contato (.) isso é **mais** inclusive a Cf né mas eu também a Af também a gente também apoia
 68 nessa a intermediação com a agência de notícias do banco (.) que é: a cadmac né que é a comunicação,
 69 propriamente dita né a gente -tá aqui falando da=da ditec né (1) **eh:** e é isso (.) a gente tenta criar,
 70 também em=em **vários formatos** né a gente já=já há muito tempo já saiu dessa produção só de=de
 71 texto no formato tradicional de matéria a gente tem uma equipe de multimídia muito boa que trabalha
 72 com vídeos etcetera (2) aí acho que é isso, tô feliz de -tá aqui e: (.) grato pela=pela oportunidade aí de
 73 participar
- 74 Y: °Beleza° (.) °muito obrigado eu que agradeço°
- 75 Bm: Nada (3) fecha aqui pessoal
- 76 Y: °-Tá jóia°
- 77 Cf: Olá: (1) eu sou a Cf
- 78 Y: °Oi Cf°
- 79 Cf: Sou jornalista (.) eh: tô na equipe (.) de volta há uns 4 anos, (.) né isso é isso (.) eh: fiquei um pouco
 80 tempo um hom tempo fora do banco (1) trabalhando; com em redação, em assessoria de imprensa (1)
 81 comunicação interna (.) aqui eu atuo bastante com o texto (.) planejamento de comunicação eh: (.)
 82 organização da pauta, a relação com a dimac, né que é a (.) a gestora, de da comunicação do banco, (1)
 83 eh: (1) gosto bastante dessa área de comunicação interna achei que não ia gostar não teve uma
 84 temporada que eu (.) passei fora do banco fiz comunicação interna; e eu detestei (1) mas aqui eu tô bem
 85 feliz, com esse (.) com esse caminho, e com a tecnologia que é desafiadora né essa (.) essa (.) intersen-
 86 intercessão a gente fazer essa (.) essa ponte, (1) co:m com o mundo **-tão fechado?** em termos de
 87 linguagem (1) e: torná-lo acessível (.) acho bem encantador (1) e: a gente -tá, assim numa: num

- 88 momento de: acho que sempre foi assim; né mas agora acho que mais do que nunca de pensar, a
 89 multimídia de pensar a rede social, (.) de: trabalhar o conteúdo (2) nos formatos nos melhores, formatos
 90 possíveis (.) e aí isso que é (.) acho que a gente tem investido? nosso tempo (1) acho que é isso; (.) sou
 91 mãe há 1 ano e meio
- 92 Y: Opa
- 93 Cf: E também, é uma um desafio @(.)@ botei isso no currículo, @(.)@
- 94 Y: Com certeza
- 95 Cf: E: (.) é isso (.) gosto muito de balé, (.) mas não desde a pandemia que eu não faço balé (.) desde que
 96 a pandemia começou (1) é isso (.) **muito prazer** espero poder (1) **colaborar** e aprender aí com esse
 97 com esse espaço, **nesse espaço**
- 98 Y: Com certeza (2) bom Dm agora é você Dm (.) apresente-se
- 99 Dm: Sou Dm né, tenho 24 anos de banco (1) eh: sou formado em jornalismo, (1) pela Unesp de Bauru
 100 (2) e tive até o privilégio de desses 24 anos de banco trabalhar 20 com (1) comunicação (1) ainda, que
 101 eu me considere bancário, né (.) e eu considero (.) o Banco do Povo uma grande escola (1) e eu já estou,
 102 trabalhando na tecnologia do Banco do Povo com comunicação e tecnologia desde 2004 início de 2005
 103 (1) e: a tecnologia é a área do banco mais gostosa de trabalhar (1) é fascinante, (.) porque todos os
 104 grandes movimentos do mercado acontecem ali (1) né (.) então eu considero que eu tenho privilégio de
 105 -tá num lugar muito bom, em que eu aprendo muito, (.) e depois? da forma que as coisas aconteceram
 106 no banco eu ainda tive (.) o privilégio, de liderar uma equipe: e só com gente fera, né (.) então eu
 107 aprendo muito com a minha equipe também (1) e **é isso** (.) então, sou corinthiano,
- 108 Y: °Opa°
- 109 Dm: E: assim ainda que o banco, tenha aí um nível de (.) de estresse, que é inerente ao banco (.) eu
 110 sempre: me considerei um privilegiado por tudo que eu aprendi (.) eu acho que o banco (.) e o dia a dia,
 111 eh: te engaja? eu aprendi muito no banco e continuo aprendendo (.) acho que todo dia eu aprendo um
 112 pouco.
- 113 Y: Muito bom (.) bom, pessoal, é isso muito obrigado pela (.) apresentação de vocês é muito (.) muito
 114 já=já assim já tem coisas aqui bastante, **interessante** pra gente (.) observar; assim pelo tipo de perfil;
 115 e tal né; (.) aí, eu vou sugerir pra vocês, um tema (.) inicial, (.) assim pra começar; a conversa; mas
 116 vocês ficam bastante à vontade, pra trazer qualquer coisa, que -cês acham (.) **que -cês achem**
 117 interessante citar (.) que -cês acham que seja (.) que seja legal, que -cês queiram (.) colocar, aí e tudo
 118 mais (1) então eu queria assim que -cês (.) falassem, pra mim mais ou menos **a:** como é que é a=a (.)
 119 como acontece, o seu trabalho assim; exatamente; como é, que vocês cada um de vocês **vê** como o seu
 120 trabalho acontece né (.) eh: e: e: (1) o=o que vocês buscam, o que vocês produzem, como é que vocês
 121 interagem com (.) os outros elementos aí da (.) da organização onde -cês -tã:o, (.) como é que vocês se
 122 enten- se veem, como (.) eh: uma equipe de comunicação dentro do departamento de tecnologia, **dum**
 123 **banco** né como é que isso (.) afeta, a maneira, como vocês veem a produção, do seu trabalho; e tudo
 124 mais (1) mas explorem, isso como vocês acharem (.) mais interessante (.) -tá (1) então **à vontade** (.)
 125 °não vou° (.) quem quiser começar comece (1) por favor
- 126 (4)
- 127 Bm: Começa aí Dm (2)
- 128 Dm: Não tem que ser vocês, né
- 129 Bm: L@(.)@
- 130 Y: Grupo de discussão não tem chefe @(.)@
- 131 Bm: @(.)@

132 Dm: **Começa você Bm**

133 Bm: °(-Tá legal)° então como eu vejo o meu trabalho? como=como ele acontece? né

134 Y: Isso

135 Bm: Enfim (.) eh: eu vou tentar (.) falar em cima em cima do=do=do que eu entendi da (1) da: da
 136 pergunta né (.) que=eh: (1) eu=eu vejo é quase: assim (.) quando a gente já -tá (1) habituado, né que
 137 assim eu falo eu fiquei um tempo afastado, da área e=e voltei o (Dm) que me trouxe pra equipe né eu -
 138 tava em outras áreas do banco, e tudo (1) então já me senti em casa, desde o começo (.) desde=desde
 139 que eu tenho entrei aqui na equipe (.) então acho que pra=pra quem já=já=já tinha esse (.) essa
 140 **experiência**? é meio que assim desde=desde que eu entrei aqui é como que o trabalho acontecesse de
 141 uma forma: automática, né já meio que **sabia**? (1) já sei como como é o funcionamento de um=um de
 142 uma estrutura de=de uma equipe de comunicação, né o=o=o tipo de demanda? eh: trabalhei também
 143 com=com comunicação interna (2) 3 anos inclusive antes do banco (1) e: (.) e é uma dinâmica parecida
 144 também com=com a dinâmica de: de redação tradicional, né porque a gente -tá trabalhando com=com
 145 informação né e divulgação de informações; (.) então, **no meu entender** uma coisa que acontece
 146 naturalmente **dentro de uma organização? que já tem** entã:o assim você vai (.) basicamente é quando
 147 você entra, você vai se inteirando mais do assunto que era um assunto novo pra mim tecnologia (1) e
 148 da das particularidades, da equipe né a função de cada colega eh: o=o jeito de cada colega, as atribuições
 149 que me foram (.) colocadas, então eu vejo como=como uma coisa natural? assim dentro de um
 150 fluxo que é permanente, porque já tem uma cultura de trabalho muito forte muito estabelecida, né (1)
 151 então **nesse sentido**: eh: um digamos assim um automático? mas não aquele automático, da=da=da
 152 inércia? assim de quando a gente -tá acomodado, né (.) é como se você se encaixasse dentro dum fluxo;
 153 que ele já existia,

154 Y: Entendi

155 Bm: e vai tentando produzir **de uma forma** eh: eh: (1) eh: eficaz? né e=e eficiente dentro desse fluxo
 156 (2) não sei se eu fui muito longe @na@ minha viagem aqui mas eu acho que é (1) eu entendo assim (.)
 157 é como uma coisa, automática a estrutura -**tá lá**, e você entra e=e=e é uma engrenagem você vai tentando
 158 **aperfeiçoar**, (.) eh: vai tentando ser estratégico, também (.) que nem sempre eh: eu acho que isso vale
 159 pra qualquer área, pra qualquer empresa qualquer órgão público; qualquer ramo de atividade né (1) o=o
 160 desafio, de: de=de=de=de cuidar das demandas né e a gente é muito demandado de tudo e a tentativa
 161 também de ser estratégico de parar, pensar discutir; (1) e: e traçar objetivos (.) né eu acho que é isso

162 Y: °Entendi° (1) e: (3) °alguém quer° (1) e como é que assim -cês? assim tem sempre essa questão de
 163 como é que -cês são demandados, e tal (.) como é que são demandados, (2) eh: em geral, (2)

164 Dm: Deixa que essa eu respondo (.) o que acontece (.) eh todo dia Itaboraí (1) faz tempo () eu me
 165 organizo tento organizar, o meu dia né (.) o meu forte, não é organização assim (.) mas eu sei, que eu
 166 preciso então eu vou lá e me organizo (1) mas quando -cê chega, de manhã (1) vai chegando as coisas
 167 (.) e tudo o que () então eu recebo demanda da executiva (1) né da=da executiva (.) mas, isso: eu
 168 confesso pra você que não é o que mais embora, também seja muito presente não é (você recebe de
 169 todos o lugar) você recebe lá no corredor que -tá passando (.) agora, com o Teams (1) você recebe 2 3
 170 demandas pelo Teams (1) a gente tem um e-mail, também, que é pra sugestão de pauta que chega no e-
 171 mail (2) e **aí**, a gente faz durante a semana (1) eh: 3 reuniões de pauta (1) com toda, a equipe e ali a
 172 gente debate a pauta (1) e em cima disso a gente faz um trabalho (1) tem planos de comunicação (1)
 173 então que nem a Cf, conduz alguns planos a Af, o Renato, (.) tem reuniões com os ecoas (1) né que os
 174 ecoas aqui são agentes de comunicação pelas áreas então tem reunião semanal com os ecoas (1) tem
 175 reunião com a CIPA (.) tem um grupo de gestores que são os (gestores) focais tem reunião também
 176 então de tudo, isso aí de tudo isso aí você vai pegando (.) um emaranhado de informação que vai
 177 chegando (1) e é cada vez mais (.) e você coloca a gente coloca na reunião de pauta e distribui o serviço
 178 (2) aí também pega um pouco da estratégia de TI né (.) tem estratégia de TI que -cê tem que pegar beber
 179 de lá também vê o que vai divulgar (.) e -cê faz e também a gente pega de grandes temas por exemplo

180 então eu sei por exemplo que tem que falar de metaverso, (.) tem que falar de metodologia ágil (.) tem
 181 que falar de (OKR) porque a gente -tá trabalhando com OKR agora (.) então de tudo, isso aí a gente faz
 182 a reunião de pauta define matérias, (1) vai ter as matérias factuais, que é o que -tá acontecendo e matérias
 183 frias, que são temáticas (1) e aí a gente distribui isso por diversos veículos, (.) **se é** pra falar só pra
 184 tecnologia então vai nosso portal de comunicação (.) ou nas nossas redes sociais (1) se é pra falar com
 185 o banco a gente coloca na agência de notícias corporativas (.) e aí também tem os comunicados (.) e aí
 186 também, a gente debate a forma, né (.) isso pode ser por meio de vídeo (1) por meio de texto por meio
 187 de infográfico (1) a gente -tá fazendo uma pesquisa no áudio comunicação aqui no setor (.) pra conhecer
 188 o público (1) então a gente sempre tem assim ó (.) e assim, também a= a equipe ela é muito diversa (1)
 189 então às vezes a gente faz um=um texto, mas a gente faz também podcast, (.) a gente faz **texto e vídeo**
 190 (2) e uma coisa que aconteceu (.) mu:ito da pandemia pra cá que mudou muito (2) porque até a pandemia
 191 tudo era presencial (.) com a pandemia o Teams ele mudou de patamar dentro do banco eh o banco já
 192 tinha o Teams só que a gente não usava (.) essas reuniões, como a gente -tá fazendo aqui **não era** pra
 193 gente uma possibilidade (.) a gente não nem sequer, conhecia direito o Teams (1) com a pandemia o
 194 Teams popularizou de um jeito que todas essas reuniões são pelo Teams (2) e aí o que acontece (.) aqui,
 195 na tecnologia do banco a gente tem (1) pelo menos 1 ou 2 eventos por semana (1) via Teams (2) que
 196 são lives, pra discutir ah (.) pra discutir (.) eh: (AKR) enfim uma série de coisas ou guildas, (.) que a
 197 guilda são aulas de conhecimento, mesmo (1) então a gente tem uma=uma área de guildas aqui (1) que
 198 ela divulga essas guildas aí por (.) por semanas um conhecimento e a comunicação tem que divulgar e
 199 dar o suporte pra essas guildas também

200 Y: E o: nessa seleção, por exemplo de que (.) de que temas, vocês vão priorizar? de que temas vocês
 201 vão tratar, como vão tratar os temas **e que canal -cês vão usar** pra (.) pra colocá-lo **como é que é** essa
 202 dinâmica dentro da equipe assim pra discutir isso (.) pra: (.) pra definir esses caminhos e tal.

203 Dm: Reunião de pauta (2) quem? puxa reunião de pauta aqui é a Cf, (.) a Cf até podia falar um pouco
 204 né Cf (1) ela é a pessoa que organiza isso

205 Y: Uhum

206 Cf: Eu -tava aqui ouvindo, vocês e **pensando** @(.).@ eh: (1) nas nossas dinâmicas né (1) essa coisa da
 207 **pauta** (.) eu acho que: a gente vive (.) eh: (.) dois, mundos (2) o mundo da cultura que existe no banco
 208 (2) e o mundo da cultura, que a gente, quer criar (2) e isso se reflete na pauta quando a gente recebe
 209 uma demanda (1) e às vezes a gente pode avaliar que não é um (.) um caminho ou o melhor? caminho
 210 aquele, assunto enfim, (1) e eventualmente, a gente te:m espaço para debate:r às vezes não temos, (2) e
 211 rola um pouquinho desse (1) cumpra-se, a gente cumpre, (1) e tem a parte, o lado de a gente propondo
 212 (1) essas coisas eh: o=o caminho que a gente quer que é=é que a gente acredita a partir do que a gente
 213 recebe de orientação, (1) que a empresa deve seguir, (2) ou que a empresa está seguindo (.) então a
 214 gente vive (.) a gente discute muito eu acho eh: a essência da pauta, (1) e não quer dizer que a gente vai
 215 derrubar uma pauta que chegue: (.) eh: de cima (.) porque é uma instituição hierárquica (2) mas? a gente
 216 tem consciência do que -tá acontecendo (.) e a gente tem esse espaço, de debate (1) que é bem
 217 interessante assim eh: (1) enfim eh: existe:m eh: (.) a gente não concorda com tudo mas a gente debate,
 218 tudo (1) acho que isso é be:m valioso (.) e às e às vezes a gente fica na reunião de pauta querendo **mais?**
 219 desse debate que consome né (.) e parece improdutivo mas eu acho que=que gera uma=uma consciência
 220 um entendimento sobre o nosso lugar, na instituição que é importante (2) e eu (.) e=e sobre a situação
 221 da instituição então às vezes a gente -tá pensando (.) a gente assimila o discurso da empresa, (2) que é
 222 levar, a comunicação nesse sentido (1) mas a gente sabe que **as práticas** ainda não estão lá (1) algumas
 223 vezes (1) eh: (.) e eu e eu acho que isso faz o trabalho ser interessante né (.) eh: desafiador, esse caminho
 224 que a gente precisa encontrar (.) pra avançar digamos assim rumo a uma cultura, que a gente (.) que é
 225 esperada, (.) que a gente quer criar como empresa (2) acho que isso é o caminho interessante assim (.)
 226 e o espaço na equipe ser tã:o eh: tão tranquilo, pra conversar sobre isso (1) eu acho que é o que que faz
 227 ser o trabalho ser gostoso sabe (.) assim ser=ser prazeroso (1) eh: a gente não tem que ficar com cheio

- 228 de dedo, para conversar ó isso eu não concordo, (.) isso aqui não -tá legal, (.) a gente pode falar sobre
229 isso
- 230 Y: °Entendi° e: (1) e na interação, de vocês a: (.) a Af, falou alguma coisa Af, (1) também; nesse sentido
- 231 Af: °Não° ((barulho de tosse)) eu voto com a relatora aí a Cf
- 232 Y: @(.)@
- 233 Af: @(.)@ falou muito bem (.) sobre (.) sobre como que funciona a nossa questão da pauta; enfim das
234 organizações
- 235 Y: °Tá certo° e=e como é que -cês sentem assim por exemplo -cês também tem muita (.) interface com
236 outras, equipes né (.) com outras equipes da (.) tanto da=da=da=da diretoria de tecnologia como do
237 banco, com a dimac, com (.) com tudo isso (.) **como é que -cês sentem essa** relação assim **a posição**
238 **de vocês dentro desse** (.) desse sistema e a=a relação de vocês com essas outras (.) com essas outras;
239 equipes
- 240 (4)
- 241 Af: Eu vou falar um pouco dessa eh: eu fui como eu falei eu tô há quase um ano na equipe, e eu vim de
242 uma outra: (.) diretoria né do banco, //uhum// que eu sentia que tinha (.) que **era be:m** (2) era bem
243 corretinha °corretinha° não é correntinha a palavra era bem quadrada, assim sabe (.) eh: (.) tudo muito
244 burocrático, pra você falar com alguém, você tinha que passar por toda, a hierarquia, ali pra chegar no
245 alguém (.) eh: não era acessível assim pra (.) pra conversar com as pessoas pra saber, demandas e coisas
246 das pessoas (.) e: o que eu acho (.) que é pra mim uma das principais diferenças aqui na ditec aqui
247 na=na=na nossa equipe que eu acho que todos nós aqui temos uma abertura bem grande? pra tratar com
248 (.) as demais equipes da ditec fora da ditec também (1) não sei, se essa é uma: (.) é uma **liberdade?**
249 assim que a gente **tem pelo histórico da equipe** mesmo né que pelo que eu vejo a equipe **é bem**
250 **respeitada** (.) todo mundo, valoriza? o trabalho que a equipe já construiu aí durante (.) durante os anos
251 (.) então eu acho que aqui a gente tem uma liberdade **bem maior** do que eu já vivi em outras (.) em
252 outras áreas do banco pra: (.) chegar nesses outras equipes e nessas outras (1) praças e diretorias enfim
253 pra chegar nas outras nos outros, colegas do banco que não (.) que não os nossos aqui
- 254 Y: °Entendi°
- 255 Af: Não sei se os meninos têm essa mesma percepção (3)
- 256 Cf: Eu acho que de vez em quando, a gente toma umas carteiradas? assim (.) mas a gente aprende a não
257 se ofender? né (2) eh: quando eu voltei pro banco eu tomei uma assim (2) **tá** (.) **na cara?** assim logo
258 nos primeiro no primeiro um dos primeiros trabalhos, (1) só falo com AP4 pra resolver isso @(.)@
- 259 Y: @(.)@
- 260 Cf: @(.)@ aí você fica putz, é: (.) mas aí, também a gente aprende a lidar, tipo assim (.) um pouco de
261 compaixão assim @às vezes@ (.) fica puto na hora (.) fica com raiva mas depois dá até um pouco de
262 ah essa pessoa já já aposenta (.) a gente fica assim, na torcida @(.)@
- 263 Y: @(.)@
- 264 Bm: E a gente trabalha assim em várias instâncias digamos assim; né assim de relacionamento né que
265 que tem=tem o nosso trabalho como equipe, né (.) o relacionamento (.) nosso (.) nossas reuniões. e
266 tudo; a gente tem relacionamento com outras equipes dentro da ditec né (1) então: às vezes uma equipe
267 quer tratar de um assunto procura a gente ou a gente procura então quer dizer dentro da ditec a gente
268 faz esse (.) tem relacionamento com outras equipes e aí também como comunicação a gente se relaciona
269 com outras diretorias do banco né porque a ditec ela é parceira, (1) de várias, áreas de negócio né um
270 exemplo prático mesmo como o que eu -tava tratando essa semana foi esse o assunto aqui tá=tá=tá no
271 noticiário tudo aí da oferta pública da Eletrobras né (1) então quer dizer a=a=a isso não é um assunto
272 da ditec (.) né que é um assunto do banco mas não da ditec mas ditec atua como parceira, porque o

273 suporte tecnológico por exemplo (.) pro cliente, que quer comprar ações principalmente agora que o
 274 cliente pode usar, FGTS, pra comprar ação da Eletrobras, e tudo então assim a ditec que desenvolve
 275 esse sistema (1) então a gente às vezes eh: dependendo do=do tipo de divulgação que a gente quer fazer
 276 a gente precisa desse relacionamento com=com com a com a área dentro do banco que é responsável
 277 pela oferta pública (.) então a ditec nisso ela era parceira de praticamente todas porque tudo é tecnologia;
 278 né (2) e **esse relacionamento também** com aí com=com com a dimac né que é a comunicação (1) a
 279 dimac ela meio que faz um papel de gestão, né (1) da=da informação toda do banco então (1) tem esse
 280 relacionamento nosso com a dimac? pra=pra (2) de repente divulgar algum assunto além? aqui do=do
 281 da comunicação interna tipo envolver um assunto que vai pra o banco inteiro ou algum assunto
 282 relacionado ao banco (.) que tem a ditec, que vai pra **fora** do banco né e aí tem assessoria de imprensa,
 283 que é a dimac? também (2) então a gente vai no no dia a dia, a gente vai=vai navegando (1) assim nesses
 284 diferentes tipos de=de (.) de relacionamento que é o que a gente tem né (.) entendeu (.) eu diria que são
 285 aí pelo menos umas=uma 4 instâncias @aí de@

286 Y: °incluído né°

287 Bm: de relacionamento que a gente vai=vai lidando todo dia

288 Y: °Entendi°

289 Dm: Eh: na verdade né (.) a gente ainda tem um pouco da (.) daquela **cultura hierárquica** aqui na
 290 tecnologia (2) mas **bem** menos que as demais áreas do banco (1) o banco ainda é uma empresa muito
 291 departamentalizada né (2) e: (.) então a gente tem liberdade, pra transitar na ditec o diretor conversa
 292 com (.) com o assessor diretamente demanda, né (1) e a gente sempre teve assim um trânsito muito
 293 grande junto ao colegiado (1) e às vezes acontece como a Cf falou uma divergência de (.) da pessoa
 294 levar uma carteirada, (1) mas é **menos** do que nas demais áreas do banco (.) tem áreas do banco que
 295 AP4 conversa com AP 4 AP2 conversa com AP2 né (2) e aqui não tem isso, aqui: o executivo vai lá na
 296 nossa mesa () vai demandar ali conversa (1) é muito mais (2) transversal, né (1) **mas a empresa**
 297 ainda tem uma departamentalização assim (2) e: que precisa mudar lógico, mas que isso impacta a
 298 comunicação; né (1) então, por exemplo negócios, digitais (.) aí surge uma diretoria de negócios digitais
 299 (2) então pra você falar (.) da transformação digital (que -tá nessa área do banco) você tem que passar
 300 por uma diretoria né, (.) então fica uma coisa meio assim é muito da **cultura da empresa** né (.) uma
 301 coisa que tem que ser cultural, todo mundo caminha junto com transformação digital ela fica (.) **a**
 302 **atribuição** de uma área? específica

303 Y: °Entendi° (.) e **vocês têm** assim (.) eh: liberdade, digamos ou flexibilidade, pra (.) **buscar** quem vai
 304 ser a fonte numa determinada informação eh=eh **dá** a roupagem ou a interpretação a essa informação
 305 (.) que vocês sentem as mais adequadas? ou=ou nem sempre (.) como a Cf falou às vezes vem (.) às
 306 vezes tem uma carteirada às vezes não tal (1) como é que isso

307 Dm: eu=eu sou suspeito pra falar isso, então vou falar e pedir pra equipe complementar né (2) quando
 308 você é demandado (.) aí no caso da Cf foi a gente foi (.) foi uma **demanda** né (.) aí você vai ter que
 309 executar o que o outro -tá pedindo pra você (.) e **muitas vezes** ele entra numa área que não é dele, que
 310 é a forma (.) né quer dizer o (Armando) -tá no conteúdo e eu (Dm) com a forma (1) mas nós temos
 311 autonomia (2) pra propor (1) e pra escolher a fonte então se eu quiser fazer uma matéria de **blockchain**
 312 por exemplo (2) eu posso pegar o especialista de blockchain que tem na ditec (1) agora tem o especialista
 313 tem lá o monograma tal (1) pô vou falar com esse cara aqui e vou colocar (.) no ar, (2) **onde** que a coisa
 314 pega mais (.) porque blockchain por exemplo é um tema que eu posso fala:r (1) **é quando eu entro**
 315 **numa** (.) por exemplo **numa solução de TI** (2) pra eu falar de uma solução de TI (.) no banco (1) eu
 316 tenho que ir lá na área de negócio (2) e **às vezes** a única coisa que a área de negócio faz eh **não não fala**
 317 **não** ((titubeando)) (tem assunto que não pode falar muitas vezes né) (.) entendeu e=ela meio que (.) **é**
 318 **um departamento** (.) é um cartório que você tem que passar pelo cartório ali (2) e seria muito bom se
 319 todo mundo pudesse **falar tudo** né (1) ma:s **quando é temas** (.) a gente tem autonomia sim. a gente

320 leva na reunião. de pauta. a gente tem autonomia (1) mas eu gostaria que a Cf, e o Bm
321 complementassem; isso

322 (3)

323 Cf: Eh: (.) eu vou contar v^ô=v^ô contar umas umas coisas que a gente conversa -tá @(.)@ essa semana
324 por exemplo a gente -tava conversando, (2) sobre: aspas (.) eh: a gente debatendo na equipe (1) na nossa
325 que: (1) como a gente recebe pedido pra inclusão de aspas e como virou um=um (.) um lugar que -tá
326 sendo esvaziado, assim porque as pessoas querem fazer aparecer naquela matéria (.) pra uma fala
327 política, (.) pra ela aparecer, (1) e a gente, -tava justamente conversando (.) que a gente vai precisar
328 fazer um movimento (.) educativo (.) gentil @(.)@ pra explicar aqui ó, (1) a atenção do leitor é um bem
329 precioso (1) se a gente botar **um monte de aspa lá** que é só pra (.) eh: (1) satisfazer quem -tá falando
330 né quem -tá aparecendo, a gente -tá (.) menosprezando o nosso leitor (1) então as coisas têm que ser
331 relevantes? (1) e aí vai ser um trabalho, que a gente vai precisar fazer (.) porque a gente busca muito
332 eh: a GN (.) é uma meta nossa (.) quer dizer a divulgação nacional, a divulgação pra todo o banco, do
333 trabalho da tecnologia, (.) e aí quando as pessoas, veem a GN (.) **uau** o olho brilha assim né quero foto
334 da equipe quero aspa? quero foto da pessoa na aspa (2) e aí tem uma hora que o texto é um Frankenstein
335 e você sabe você jornalista sabe que o negócio -tá virando um Frankenstein aí você conversa com o seu
336 colega, da dimac que aí às vezes é um (.) é um colega mais permissivo digamos assim **põe** a aspa e tem
337 um que vai dizer **não** não faz sentido (.) aí tem outro que vai mexer vai transformar em texto indireto
338 (1) e aí você tem que encontrar aquele caminho de (.) calma pessoal? aqui dentro né da ditec calma
339 pessoal -tá tudo dominado? (.) e lá não ditec na dimac também (1) entregar um produto bom de
340 comunicação né (.) entregar? uma matéria bacana pensando no leitor (2) entã:o e:h são essas coisas que
341 a gente vai conversando (.) vai propondo então -cês querem aparecer comentem lá na matéria que as
342 pessoas leem os comentários, olha que espaço de discussão bacana, (.) direcionando esse esse anseio?
343 (.) pra não estragar; digamos assim (.) estragar ou transformar no Frankenstein mesmo né (.) **a matéria**
344 (1) pelo apreço assim que a gente precisa ter com o leitor, que está tirando do seu tempo para ler aquela
345 matéria né (.) o seu tempo **de produção de trabalho** o seu tempo de capacitação então ele -tá ali lendo
346 prestigiando né dando **o tempo** dele atenção então vamos (.) ser respeitosos com (.) esse leitor (.) acho
347 que aí, a gente tem que trazer pra cá (.) pra quem entregou a solução pra quem quer mostrar pra o chefe
348 que entregou a solução que participou, que gente? (.) calma? -tá tudo -tá tudo bem (2) e aí a gente tem
349 que costurando isso co:m co:m habilidade (2) é um trabalho que não (.) eu acho que não tem uma
350 receita assim e isso é=é muito pessoal como cada (1) colega da comunicação lida, com isso né, (1) qual
351 é o jeito, tem gente que vai ser direto e reto vai dizer **não** (2) tem outro que vai (.) vai chegar, e vai
352 conduzir pra outra solução (2) tem um que vai dizer não? a dimac não quis e nem apresentou pra dimac
353 porque sabe que não é bom @(.)@ @ a gente vai @

354 Y: @(.)@

355 Cf: a gente vai contornando, as coisas, assim (.) eu acho que (.) não tenho uma receita, pelo menos eu
356 não vejo

357 Dm: É porque aí entra muito da cultura da empresa (1) que a gente logicamente, tem que mudar né (.)
358 então é assim quem -tá fazendo a comunicação eu a Cf a Af Bm a gente tem que pensar, no leitor (1)
359 °tem que pensar no funcionário da ponta° (.) **mas quem -tá com o produto** e quer divulgar o produto
360 (.) nem sempre, ele quer falar pra aquele ele cara que -tá na ponta (.) ele quer falar pra o vice-presidente,
361 ele quer falar pra o diretor (1) então ele chega, pra a gente eu tenho matéria aqui, (1) mas eu conversei
362 com o vice-presidente lá tal e ele quer que você coloca uma fala dele (1) **mas por que ele conversou**
363 com o vice-presidente né (.) **pra fazer chegar pro vice** que ele tem um produto legal que ele entregou
364 tal e a matéria e=a=e=a aspa vem no bojo né (1) então ele **na verdade?** -tá fazendo **comunicação**
365 **ascendente?** @e não descendente@ (.) e a gente fica no meio do caminho tendo que (.) lidar **com isso**
366 **aí** até porque você não vai chegar, pro (.) **talvez? até chegue** né mas é complicado, pô vice (1) não vai
367 ter uma aspa sua aqui a gente achou melhor não hein (.) mas tem que saber falar com muito cuidado
368 porque a empresa ainda a empresa é hierarquia mesmo (1) e aí muitas vezes já vem costurado quando

369 o cara procura você pra fazer a matéria e tudo (2) ele já conversou, aqui que ele conversou com (.) o
370 nosso, vice, com o vice de outra área? (.) e com o nosso diretor

371 Cf: L@()@

372 Dm: Lentão tinha 3 aspas (.) tinha de 3 aspas (.) mas por
373 quê? porque ele **queria que todo mundo soubesse** o convênio que ele fez que realmente era de
374 importante, (1) e aí a matéria, foi altamente; impactada; por isso

375 Y: °Entendi° (.) e vocês ficam um pouco entre=entre, uma coisa, e outra né (.) entre responder a isso,
376 e=e (.) e a orientação pelo? ta- pelo trabalho, né pelo o que vocês entendem que é o mais correto

377 Dm: É porque ele chega né (.) **cada um** que ele passou, ele propôs uma aspa né

378 Y: @(.)@

379 Dm: Então tinha (.) 2 aspas de diretor 2 de vice-presidente (1) e mais, ainda, do funcionário que
380 trabalhou (.) bom mas isso não vai dar (.) não vai dar caldo, né meo vai ter muita aspa e pouco conteúdo,
381 né (.) e=e o banco tem umas coisas engraçadas, assim (.) porque: aí, eles pegaram **e eles** fizeram as
382 aspas né porque quando a gente entra a gente faz com todo o cuidado, e tal né (2) e até uma observação?
383 e ele mandou lá pra vice presidência da área falou não, eu não gostei da minha aspas, (1) bom mas **você**
384 **pode fazer né cara** (.) @se você não gostou da sua fala vai lá e fala né@ (1) e aí a gente correu (uma
385 pena) que a gente refaz aqui muda alguma coisa e volta lá pra aprovarem né (1) eh: então, assim, a
386 estrutura do banco assim **é tão** (1) se você pensar tem tanta **assessoria** (1) que um diretor um vice **não**
387 **na nossa dítec** né mas foi até, de uma outra área (1) mas eu falo pô **mas espera aí** se você vai falar
388 uma coisa pra uma matéria, (.) e eu te mando uma pra pô e você fala não gostei (.) **qual que é o normal**
389 Dm (.) eu tô dizendo isso aqui né (1) não não gostei do que eu falei (.) -tá bom @(1)@

390 Y: @você falou né@

391 Dm: @pô a fala é sua@ @ manda um áudio pra mim@

392 Y: @tá certo@ eh uma=uma coisa que eu (.) queria ver o que que vocês pensam assim (.) eh: (.) se
393 vocês o Dm falou no começo que ele trabalha como jornalista há muitos anos no banco mas se vê como
394 bancário né (.) eu queria saber, de vocês **como é que vocês se veem** (.) assim (.) sabe dentro da=da
395 vocês **falaram?** que tiveram experiências fora experiências, no **mercado**, como jornalista como outra
396 atividade (.) a=a Af tem uma formação diferente de jornalista né (1) eh: eu queria saber assim como é
397 que vocês se veem profissionalmente (.) dentro desse: desse ambiente

398 Cf: °Eu me vejo jornalista° (2) eh: (.) mas eu sou um jornalista, atuando num **contexto** (.) que é esse aí
399 que a gente -tá detalhando, (.) cheio, de peculiaridades (1) que eu (.) encaro como desafios eu acho, que
400 não é ruim (.) acho que deixa, o trabalho mais gostoso, mais (.) eh: (.) desafiador mesmo já o caminho
401 da comunicação (1) eh: nesse contexto (.) mas eu me vejo jornalista, quando eu vou lá preencher qual
402 a sua profissão, (1) °jornalista°

403 Af: Eh eu até por motivos óbvios, @né@ não, (.) não boto profissão jornalista porque não @não sou@
404 eh: eu me vejo (.) acho que como o Dm mais como bancária mesmo ainda mais por ter passado já por
405 (.) trocentas, áreas diferentes no banco (1) eu tô com 14 anos, de banco quase (1) e: eu já passei por
406 muitas áreas diferentes e eu fiquei mais, talvez a maior parte do meu tempo **em agência** propriamente
407 dita né (.) então (1) eu ainda: eu ainda: (.) eu me vejo como=como **bancária** mesmo na hora da. (.) na
408 hora da pergunta lá, minha profissão. é bancária.

409 Bm: É eu me vejo como jornalista (1) eu entrei no banco com (.) 34 (.) 34 anos né (1) já: levemente
410 rodado né digamos assim eh: e eu tinha pavor assim aí teve eu fiquei algum eu fiquei um tempo longe
411 da comunicação (.) em algum em algumas ocasiões eu preenchia lá bancária assim quando ia preencher
412 alguma ficha alguma coisa (.) uma vez eu fui com uma procuração **pro meu pai** representando um
413 problema (.) botava bancário me doía o coração @(.)@ **mas assim mas eu passei a me identificar um**

414 **pouco também** porque (1) eh: (1) esse tempo fora da comunicação eu conheci muito bem o banco
 415 passei a respeitar, muito assim eu tinha um pouco de **resistência?** sabe interna né quando entrei e tudo
 416 (1) mas eu passei a entender melhor o banco e a respeitar muito o= o trabalho dos colegas inclusive que
 417 atuam na linha de frente né tem=tem alguns colegas muito bons assim muito competentes, aqui que=que
 418 (1) que sabem, de muita coisa que tem um outro tipo de experiência né (1) **mas assim** mas eu nunca
 419 deixei de me ver como jornalista (.) né (.) então assim acho que é até, mesmo que=eu=que=eu (.) assim
 420 não sei como é que vai ser o futuro no banco e tudo, eu acho que isso aí não=não deve mudar não a
 421 gente acaba se identificando com aquilo que a gente escolheu lá atrás, né (2)

422 Dm: É eu acho até que eu (.) é meio misto né (1) quando perguntam o que eu sou é bancário né (1) mas
 423 a minha especialidade, é comunicação né (.) porque até pra tanto, que eu trabalhei com isso né (1) mas
 424 eu não, assim não diria **jornalista?** mesmo jornalista; (1) eu não diria não, eu diria (.) comunicação, eu
 425 acho que é bem mais (1) essa discussão é bem mais ampla assim né (1) **e aí** (.) eh: eu acho que também
 426 trabalhar na área de tecnologia (1) comunicação mas na área de diretor de tecnologia é gratificante (1)
 427 é melhor do que se trabalhasse eh: me motiva muito mais do que se eu trabalhasse em outra área do
 428 banco

429 Y: L^o(Como assim)^o

430 Dm: L^o(porque essa discussão)

431 Y: Mesmo com a comunicação, em **outra área do banco**

432 Dm: É porque a tecnologia as coisas acontecem né cara (1) a=ali você -tá tendo os debates, você -tá
 433 acompanhando, (.) tudo em ebulição né (.) é aquela coisa de assim **-cê vê** as coisas andarem, (.) -cê vê
 434 os debates acontecendo (.) -cê vê as transformações, (1) -cê vê as discussões, olha o tanto, de discussão
 435 que a gente teve na tecnologia nos últimos (.) 10 anos 15 anos né (.) e=e às vezes (.) eh: quando eu
 436 trabalhei um tempo na dimac eu me sentia muito distante (1) entendeu eu não me sentia muito distante
 437 das coisas dos acontecimentos, (.) e na ditec não (.) na ditec você -tá dentro ali (.) -cê -tá vendo acontecer
 438 -cê -tá vendo transformar né (1) e=e tudo o que a gente e=e=e coincidentemente, você pega tudo que o
 439 mundo, né (.) aconteceu no mundo nos últimos (.) 20 anos caminhou pra TI né (1) então a
 440 transformação, digital (.) onde, eu onde eu vi primeira vez foi transformação, digital (.) foi na tecnologia
 441 do Banco do Povo né eh=eh onde a gente foi discutir as mudanças, nas empresas de TI trazendo pra pro
 442 banco né que hoje se fala tanto Google, Facebook, Amazon, (.) **foi ali dentro** foi no ambiente nosso
 443 mesmo e aí **eu fui buscar fora?** me motivou a ler livro a buscar fora, (.) mas na tecnologia, a gente -tá
 444 sempre em ebulição (.) em outras áreas, do banco eu acho que não passei por todas mas eu não vejo
 445 isso nesse nível (1) eu não vejo se (.) as pessoas não discutem () lá (.) né (.) vamos lá né a gente
 446 (ia) né o Bm (ia) quando a gente fazia as discussões eu acho que a tecnologia tem essa coisa que engaja,
 447 muito motiva, muito (1) então isso=isso é gratificante (1) a inovação, por exemplo olha o tanto que a
 448 gente faz de inovação em tecnologia né (1) então isso=isso engaja muito (.) eu me vejo como um
 449 bancário, profissional de comunicação num lugar muito bom do banco pra trabalhar

450 Y: °Entendi° (2) vocês se sentem, assim também com=com relação (.) os outros demais, assim com
 451 relação a isso de -tá na tecnologia da tecnologia, ser esse lugar (1) que digamos diferente, de outras
 452 partes do banco,

453 Cf: Eu sim (.) eu gosto bastante daqui (1) eh: (.) acho (.) eu acho assim é meio triste falar assim (.)
 454 porque tem muita gente que não usufrui da (2) de algumas coisas que a gente usufrui aqui (1) que é um
 455 privilégio, (.) eu acho que aqui eh: (.) um ambiente é ainda que hierárquico (1) é mais horizontal do que
 456 o restante; do banco (1) eu acho que: a tecnologia tem historicamente (1) pro bem e pro mal né (.) eh:
 457 uma: uma imagem os funcionários têm uma imagem, de: de engajame:nto eh: de consciê:ncia, dentro
 458 da empresa certo até de embate (.) eh: (.) e é por exemplo as coisas aqui funciona; (1) a semana passada
 459 eu estava de teletrabalho (2) e uma colega de outra diretoria (.) amiga, do balé (2) me comentou que (.)
 460 na diretoria em que ela trabalha teletrabalho não existe (1) porque o VP não quer (2) o VP dela (1) da

461 sua diretoria (.) e eu e o marido, dela é de outra diretoria eu falei nem o seu marido também não, (.) aí,
462 daí a sensação de que a gente uau os (.) os que vivem **bem** na dentro do banco sabe

463 Af: Os alecrins dourados

464 Cf: Os alecrins dourados que têm (.) mas aí é uma política da empresa, sabe (.) foi lançada enfim (.) eh:
465 (.) mas eu acho que isso vem muito né porque porque os nossos líderes, são iluminados também não (.)
466 só por isso (.) acho que tem boas pessoas na=na=na gestão (1) com a cabeça bacana (.) mas tem uma
467 força do corpo mesmo assim sabe (1) e até talvez pelo papel relevante (1) do negócio fazer (.) fazer o
468 banco funcionar né, no fim das contas (1) já pensou assim se todo mundo se rebelar ficar doida, aqui
469 dentro

470 Y: @(.)@ °Entendi° (.) e **-cês acham**

471 Dm: ^Ltem uma coisa que eu acho (.) tem uma coisa que eu acho muito
472 importante (1) a gente produz mais ou menos (.) vamos (.) se colocar um por dia mais a () uns 200
473 textos por ano aí né (.) daí pra mais (1) em formatos de matéria (1) esses textos, eles não passam? pra
474 aprovação em () a minha executiva não aprova, ele (.) né (.) aprova um ou outro, que ela quer
475 ver você ah, esse eu quero ver tal (.) mas em regra, ela não passa por ela (1) a gente aprova com a fonte
476 **técnica** (.) né (.) é preciso isso aqui -tá certo tal (.) então eh: às vezes (1) isso já aconteceu muito menos,
477 até não muito, mas aconteceu, (.) no dia seguinte alguém baixa ah não gostei disso, aqui ficou ruim e
478 tal (.) mas sempre, depois (1) né eu acho que a gente esse foi essa é grande coisa assim (1) eu vejo, isso
479 como uma autonomia (.) entendeu (1) pô legal você que não gostou (.) mas você não pediu aprovação
480 prévia é uma confiança (1) e isso é da ditec (1) se você pegar aí um (.) eu=eu é por isso que eu não senti
481 vontade de voltar pra dimac, por exemplo eu fazia, revista BB com você na dimac, (.) cada matéria, que
482 saía no BB com você eu tinha que passar até pelo vice presidente (1) né (.) e cada um que passava mexia
483 e=e (.) e assim **ele dava uma coisa** né (.) **cor-de-rosa** né era um mundo que não existia, né porque cada
484 um ia melhorando um pouco **aquilo ali** e aí você não tem nada de jornalismo, ali dos elementos da
485 comunicação né de ter um equilíbrio, né (1) a BB com você a revista era um banco que não existia? era
486 um banco e a gente não a gente tem uma autonomia? que as pessoas dão feedback pra gente mas sempre
487 depois (.) eh: geralmente o diretor o executivo o colegiado (1) ele lê os nossos textos junto com o leitor
488 com o analista ali (1) ele não foi informado antes e geralmente o pessoal gosta elogia agradece, dar
489 parabéns (1) e permite, ousadia eles permitem ousadia a gente fez aí recentemente e que bom? porque
490 isso vai pegando, vai engajando, né (1) a gente tem, a gente criou um grupo aqui (1) os barões do home
491 office e os caras fazem paródia, (1) e são muito bons muito bons mesmo e **eles fizeram umas paródias**
492 pros eventos (1) e a coisa chegou no Paulo (2) e um dia o Paulo nosso presidente do banco e um dia o
493 Paulo encontrou o colega lá falou ó vamo fazer uma paródia, do PLR (1) e ficou fantástico (1) mas em
494 outros tempos não sairia aquele vídeo, (.) um assessor do Paulo não queria o outro falou não, faz (1) e
495 a gente fez colocou na GN o Paulo dançando junto (.) o vídeo lá, tudo mais tal (1) e **foi assim um**
496 **sucesso** junto ao funcionalismo maravilhoso só que a gente tirou a gente brincou com a gente mesmo
497 né (.) o que ia fazer com a PLR né ia pagar o gás, (1) ia pagar o cafezinho (.) né (.) eu fui () na
498 casa do meu pai agora tô (voltando pra casa) casa do com meu pai então fez toda uma brincadeira, (1)
499 e por **funcionalismo** pegou muito bem (.) e o Paulo o Paulo pegou e compartilhou isso a gente fez
500 meme, ele compartilhou os memes (1) mas é o banco né cara e um do sindicato lá colocou (.) olha
501 banco, brinca com a situação do funcionário (1) a gente vive num momento ruim, do país também vi
502 que até @a Veja que divulgou o meme né@ mas a gente foi muito (.) o pessoal de um respaldo muito
503 grande e **só viu o vídeo depois**, (1) eh como passou na dimac, pode ser que o Paulo viu né (.) mas o
504 Paulo também viu no dia (1) e assim, (.) e o pessoal falou não -tá certo cara parabéns aí tudo mais
505 **paciência** né existe uma questão política (1) então a gente tem uma autonomia, uma liberdade criativa?
506 muito grande (.) muito grande

507 Y: Entendi (.) você você falou uma coisa aí Dm eh: dessa coisa do sindicato, reclamar, e tudo mais (1)
508 as=as matérias **da ditec** aí eu puxo até um pouco da minha (.) °memória antes° (.) teve um aquela coisa

- 554 Bm: melhorar a dinâmica pra mim ficou legal
- 555 Af: Eu=eu gostei muito também **e eu? achei até** (.) melhor do que eu do que eu -tava esperando pra ser
 556 sincera (.) **porque é muito legal** ver o Dm, a Cf, né que tem mais conhecimento o Bm também (.) mas
 557 Bm chegou na equipe, junto comigo praticamente (1) eh: falar assim sabe porque: **são coisas que às**
 558 **vezes** a gente não ouve no **dia a dia** assim por exemplo essas histórias aí de quando: começaram os
 559 comentá:rios enfim (1) são coisas que **no dia a dia** (.) a gente vai tocando o barco e: (.) e às vezes
 560 não=não=não **não conhece esse lado?** (.) assim (.) então eu achei muito bacana também esse papo
 561 também? por isso assim (.) porque (.) **eu consigo? até conhecer mais**, os meus próprios colegas
- 562 Y: Legal
- 563 Cf: Eu curti também (.) achei massa (.) achei: (.) é bacana sempre conversar quem gosta de comunicação
 564 né gente (1) é: uma cachaça, esse negócio @(.)@ bacana (.) tamo aí
- 565 Y: Legal (.) muito bom
- 566 Dm: Se você deixar aqui a gente conversando de comunicação a gente passa (1) 2 3 horas conversando
 567 nem percebe né (1) é um conteúdo muito rico, (1) mas eu **só** eu queria aproveitar (.) então achei, bem
 568 legal, tá Itaboraí a dinâmica muito bom te rever né (1) faz alguns anos que a gente não conversa
- 569 Y: °Verdade°
- 570 Dm: E eu não falei isso no começo pra não impactar, né (.) a análise aí (1) mas eu gostaria de registrar
 571 aqui né (1) vocês -tão me ouvindo,
- 572 Y: Sim (.) eu tô
- 573 Cf: Sim.
- 574 Bm: O vídeo que parece (.) a câmera, que parece que -tá congelada
- 575 Y: ↳O seu vídeo aqui travou
- 576 Dm: É que essa divisão né (.) eh: (.) essa divisão que a gente -tá hoje (.) e ela cresceu? viu Itaboraí viu
 577 como -tá grande? a coisa agora aqui (1) com essa divisão que=que (.) quem, o executivo que criou ela
 578 né que patrocinou a criação dela lá atrás foi você né coincidentemente né (1) não só a divisão, mas a
 579 estrutura do nosso executivo aí (.) foi na gestão do Itaboraí quando ele era o nosso executivo (.) ele foi
 580 o primeiro, executivo da área e deu apoio pra criação aí (1) muito do que a gente tem hoje deve a ele
- 581 Y: É eu vi bastante desse (1) dessa aventura no começo aí né (1) **mas eu saí** aí da=da ditec já tem quase,
 582 10 anos né tem 9 anos né ()
- 583 Dm: O tempo passa né o tempo passa
- 584 Y: É mas é muito bom ouvir que aqui a coisa rendeu bem
- 585 Dm: Rendeu
- 586 Y: e que -tá aí, né que -tá aí com (.) eu lembro, da das discussões que a gente que=que se teve lá de (.)
 587 vai, deixar comentário não deixa comentário modera não modera (.) deixa o pessoal falar não deixa tal
 588 isso foi bem controverso e tal (1) mas é uma experiência rica mesmo (.) de você: escutar assim (1) bom
 589 pessoal eu: agradeço, de novo muito a vocês (.) o que que vai acontecer agora em seguida né ao longo
 590 dessa pesquisa ela ainda vai, (.) render ali um (.) ainda vai correr um tempo talvez um ano um ano e
 591 meio dois e tal (.) eh a gente deve ouvir vários? várias equipes vários grupos de trabalhadores (.) dessa
 592 maneira assim de gente que trabalha com informação trabalha com conhecimento que tem esse tipo de
 593 perfil (1) ao final desse de cada uma dos grupos a gente faz uma análise do grupo (.) e depois, a gente
 594 faz uma análise comparativa entre os grupos (1) essa? análise comparativa entre os grupos é que mostra
 595 as coisas mais interessantes né e conforme esse trabalho for progredindo eu vou (.) eu me comprometo
 596 a dar um retorno pra vocês também (1) de: características de coisa que sair eh: dessas análises né (.) e

597 no mais assim agradeço muito se vocês quiserem depois complementar alguma coisa e falar alguma
598 outra coisa (1) eh: fica à vontade, eu até agradeço por qualquer um outro comentário que vocês queiram
599 encaminhar (1) eh: (1) e ah, só lembrando de uma coisa eu mandei para vocês (.) um e-mail com o até
600 chama termo de consentimento livre esclarecido (1) é porque eu preciso formalmente de uma
601 concordância de vocês de participar na pesquisa por conta do processo do comitê de ética em pesquisa
602 quando envolvem (1) envolve pessoas, (1) eu preciso duma: (.) duma autorização pra usar o resultado
603 dessas pesquisas com vocês (1) então se vocês puderem me me retornar pra gente poder ter essa
604 formalização dos material

605 Dm: L=Eu=eu acho que eu já respondi

606 Y: Você respondeu (1) você respondeu a If, respondeu, (1) é=é bom se ainda não tiver respondido se
607 puder responder; eu agradeço

608 Cf: Eu tô atrasada com os formulários, mas eu vou responder

609 Y: -Tá

610 Bm: Você mandou pelo e-mail ou foi

611 Y: L=Mandei, pelo e-mail, pelo e-mail

612 Bm: Ah vou dar uma olhada. (.) okay

613 Y: E eu mandei ontem pra vocês também um=um pequeno questionário? (.) que aí ele que se vocês
614 puderem responder também seria muito interessante ele é rapidinho -cê leva (.) o Dm? respondeu acho
615 que leva 5 minutos pra responder o questionário bem fácil (.) **que não é nada muito não** é só um pouco
616 de dados (.) eh: demográficos assim né e dados quanto tempo tem de banco de () e tal=tal=tal e
617 eh: alguma coisa de como vocês veem algumas características, do trabalho de você (1) então se vocês
618 puderem responder esse questionário também ele compõe, a análise geral aqui e ajuda bastante (.) tudo
619 bom (.) bom não mais, eu agradeço muito eu vou parar a gravação aqui agora (1) eh: já já encerrando
620 (1) opa

===== FIM DA TRANSCRIÇÃO =====

**APÊNDICE I – RELATÓRIO DE ANÁLISE DO GRUPO
EMOÇÃO**

ANÁLISE DO GRUPO DE DISCUSSÃO

GRUPO EMOÇÃO

1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

O grupo de discussão foi formado a partir de uma equipe que trabalha com popularização da ciência em um instituto federal de pesquisa no qual o pesquisador já havia trabalhado por algum tempo. Os contatos iniciais foram feitos com a gerente da equipe a quem foi explicado o contexto da pesquisa e as linhas gerais da dinâmica. Com a sinalização positiva da gerente, foi feito um contato formal com a direção da instituição e obtido o Termo de Aceite Institucional.

O primeiro contato foi feito no dia 07/12/2022, o convite formal em 08/02/2023, quando foi obtido o aceite institucional, e a sessão de discussão aconteceu em 01/03/2023. O prazo total desde o primeiro contato até a realização da sessão de discussão foi de 84 dias. Esse prazo foi impactado pelo recesso de final de ano na instituição e as férias de vários participantes em janeiro de 2023.

Previamente à realização do grupo, foi solicitado aos participantes que respondessem a um breve questionário, disponibilizado *on-line* na plataforma *MS-Forms*. No mesmo formulário foram incluídos o Termo de Aceite Livre e Esclarecido e a Autorização para Uso de Imagem e Som de Voz.

A equipe tem 14 membros, 13 responderam ao questionário e 11 participaram da sessão que foi realizada de forma remota, por meio da plataforma *MS-Teams*, às 14:30 do dia 01/03/2023, sendo gravada em vídeo para posterior análise e transcrição.

Os membros da equipe que responderam ao questionário foram nove mulheres e quatro homens, sendo que da sessão participaram sete mulheres e os quatro homens. As duas ausências decorreram de questões pessoais.

Na transcrição da discussão e nas análises os participantes são designados por uma letra maiúscula, em ordem alfabética atribuída conforme a ordem de entrada na discussão, seguida de f ou m indicando seu gênero. O pesquisador é indicado por Y. Os participantes do grupo de discussão são:

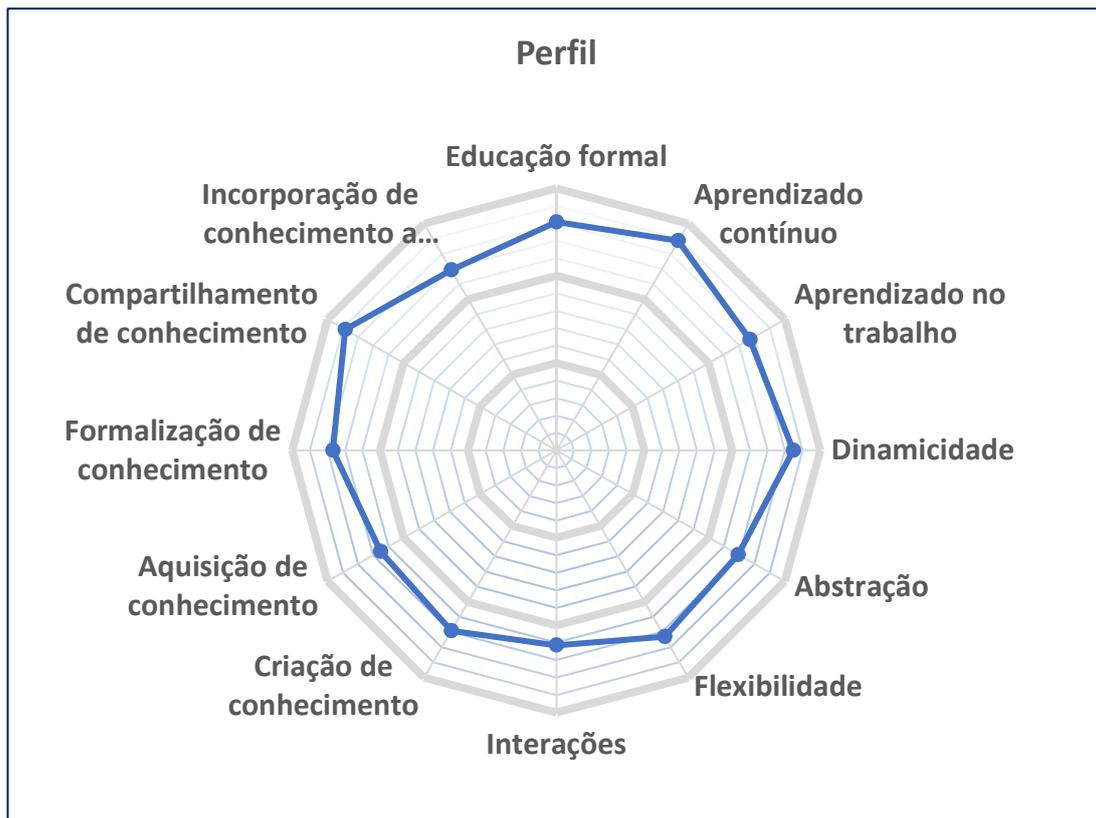
- **Af** é a gestora da equipe, tem idade na faixa de 41 a 50 anos, se declara de cor parda, possui doutorado, tem entre 1 e 5 anos na organização, com a qual tem vínculo de emprego permanente, e o mesmo tempo na equipe.
- **Bm** tem mais de 50 anos de idade, se declara de cor branca, possui doutorado, tem entre 1 e 5 anos na equipe e na organização, com a qual tem vínculo por tempo determinado.
- **Cf** tem idade entre 31 e 40 anos, se declara branca, possui doutorado e tem entre 1 e 5 anos na equipe e na organização, com a qual tem vínculo por tempo determinado.
- **Df** tem entre 31 e 40 anos de idade, se declara de parda, possui graduação, tem entre 1 e 5 anos na organização e na equipe. Seu vínculo é de trabalho terceirizado por meio de uma empresa prestadora de serviços.
- **Em** tem entre 41 e 50 anos de idade, se declara branco, possui doutorado, tem entre 1 e 5 anos na equipe e entre 6 e 10 anos na organização com a qual possui vínculo de emprego permanente.
- **Ff** tem entre 20 e 30 anos, se declara preta, tem graduação e cursa mestrado, está na equipe e na organização há menos de 1 ano. Seu vínculo com a organização é por tempo determinado.
- **Gf** tem mais de 50 anos, se declara parda, possui doutorado, está na organização há mais de 20 anos e entre 6 e 10 anos na equipe. Tem vínculo de emprego permanente com a organização.
- **Hm** tem entre 31 e 40 anos, se declara de cor preta, possui mestrado, tem entre 6 e 10 anos na organização e o mesmo tempo na equipe. Seu vínculo de trabalho é por tempo determinado, tendo sido renovado algumas vezes.
- **Im** tem entre 20 e 30 anos, se declara branco, possui mestrado e tem menos de 1 ano na organização e na equipe. Seu vínculo é por tempo determinado.
- **Jf** tem entre 20 e 30 anos, se declara parda, possui uma pós-graduação *latu sensu* e está na equipe e na organização há menos de 1 ano. Seu vínculo de trabalho é por tempo determinado.

- **Kf** tem entre 20 e 30 anos, se declara de cor parda, está cursando graduação, tem de 6 a 10 anos na organização e entre 1 e 5 anos na equipe. Seu vínculo de trabalho é por tempo determinado, tendo sido renovado algumas vezes.
- **Lf** tem mais de 50 anos, se declara branca, possui pós-graduação *latu sensu*, está na organização e na equipe há entre 1 e 5 anos. Seu vínculo de trabalho é por tempo determinado. Respondeu ao questionário, mas não participou do grupo de discussão.
- **Mf** tem mais de 50 anos, se declara branca, possui pós-graduação *latu sensu*, tem entre 11 e 20 anos na organização e na equipe. Seu vínculo de trabalho é por tempo determinado, tendo sido renovado algumas vezes. Respondeu ao questionário, mas não participou do grupo de discussão, tendo sido citada por outros participantes.
- **Nf** não respondeu ao questionário e não participou do grupo de discussão, mas foi citada por outro participante.

Nenhum dos respondentes apontou ter qualquer tipo de deficiência.

O gráfico na Figura 1 mostra as médias das respostas da equipe com relação às competências relacionadas no questionário prévio.

Figura 1 – Percepção média da importância das competências



Fonte: elaboração própria

De forma geral, todas as competências receberam uma indicação elevada de importância. As que receberam as maiores indicações foram aprendizado contínuo e compartilhamento de conhecimentos. A competência de interagir na rede da organização foi a que recebeu a menor avaliação de importância.

Não se pode verificar uma dominância geracional na equipe, que conta tanto com membros bastante jovens quanto com outros com mais idade e experiência, mas existe uma diferença de poder correlacionada com gênero e geração. As mulheres ocupam as principais posições de liderança, tanto formalmente na gestão, quanto por conhecimentos, experiência no tema e tempo na equipe. O grupo tem formação acadêmica relevante, são cinco doutores e três mestres, e esse é um aspecto que confere autoridade.

Apenas três membros da equipe têm vínculo permanente com a instituição. Os demais são contratados por tempo determinado, vinculados a um projeto específico ou a um processo da equipe, e remunerados por meio de bolsas de pesquisa. Esse é um arranjo comum na organização, que tem quadro próprio bastante reduzido. Os contratos temporários são sempre vinculados a um plano de trabalho específico, mas

não é incomum que sejam renovados, em alguns casos por várias vezes. A forma de vínculo é naturalizada e não parece ser uma questão relevante nas relações internas na equipe.

2 ORGANIZAÇÃO TEMÁTICA

A organização temática indica as passagens mais relevantes da discussão, foi feita a partir da gravação da sessão e está representada no **Quadro** , indicando os tempos (em hh:mm:ss) de início e fim de cada trecho na gravação. A indicação “T” aponta um tema, com a respectiva linha em negrito, e “ST” indica subdivisões daquele tema.

Quadro 1 – Organização temática do grupo.

Início	Fim	T/ST	Descritor
00:00:24	00:03:30	T	Introdução, informações sobre a pesquisa e a dinâmica
00:03:31	00:07:55	T	Apresentações individuais
00:07:56	00:12:28	T	Organização da equipe
00:08:29	00:09:40	ST	Evoluções recentes da equipe e do serviço
00:09:47	00:12:28	ST	Descrição das atividades
00:15:40	00:31:34	T	Dinâmica e ambiente
00:16:27	00:18:28	ST	Ferramentas
00:18:29	00:23:28	ST	Trabalho remoto
00:23:36	00:31:34	ST	Grupos especializados
00:31:35	00:48:41	T	Integração na equipe
00:31:35	00:39:51	ST	Encontros presenciais
00:31:53	00:43:40	ST	Formas de contratação
00:43:44	00:48:41	ST	Relações virtuais
00:49:19	01:04:25	T	Além do grupo
00:50:22	00:57:00	ST	Isolamento
00:57:11	01:04:25	ST	Causas do isolamento
01:04:33	01:23:36	T	Significado
01:05:10	01:08:33	ST	Oportunidades
01:08:34	01:12:54	ST	Acolhimento
01:12:56	01:14:30	ST	Nova forma de ver a carreira
01:14:36	01:23:36	ST	Amor
01:24:59	01:30:30	T	Encerramento
01:25:01	01:29:32	ST	Oportunidade de discutir o trabalho
01:29:33	01:30:30	ST	Agradecimento

Fonte: elaboração própria

Os temas selecionados para análise estão destacados em cor mais escura e, dentro deles, os subtemas destacados com as linhas coloridas foram considerados os trechos mais representativos da orientação do grupo e serão objeto de transcrição e de análise. Os temas e respectivos subtemas selecionados são:

Tema: Dinâmica e ambiente. Subtemas: Ferramentas de trabalho, Trabalho remoto e Grupos especializados.

Tema: Integração da equipe. Subtemas: Encontros presenciais e Relações virtuais.

Tema: Além do grupo. Subtemas: Isolamento e Causas do isolamento.

Tema: Significado. Subtemas: Acolhimento e Amor pelo serviço.

A reunião teve a duração total de 1 hora e 30 minutos, tendo sido objeto de transcrição e análise cerca de 55 minutos. O texto da transcrição está no final deste documento.

Na Seção 3 será apresentada a interpretação de cada um dos trechos selecionados e na Seção 4 a análise será consolidada na descrição do caso, apontando o quadro de orientação do grupo e suas práticas.

3 INTERPRETAÇÃO

A interpretação no método documentário constitui-se de duas etapas: a interpretação formulada e a interpretação refletida.

Na interpretação formulada o pesquisador reproduz o que foi discutido na forma mais fidedigna possível e que seja compreensível por um leitor que não participou da sessão e não tem familiaridade com o grupo. Este material será a base da etapa seguinte.

Na interpretação refletida, o texto produzido na etapa anterior é analisado em busca do contexto em que se deu a discussão, observando o desenvolvimento do discurso e identificando os pontos mais relevantes para a reconstrução do quadro de orientação do grupo.

No restante desta seção, serão apresentadas a interpretação formulada e a interpretação refletida para cada um dos temas selecionados da discussão, com indicação do subtema tratado e as linhas correspondentes na transcrição da discussão. Quando citado algum trecho de fala de participante, o texto estará entre aspas com a indicação da linha da transcrição de onde foi retirado.

3.1 Tema: Dinâmica e ambiente

Interpretação formulada

O pesquisador propõe o tema perguntando ao grupo sobre sua dinâmica de trabalho e como o fato de que a equipe não está toda localizada no ambiente físico da organização afeta suas interações.

008 – 023 – ST – Ferramentas de trabalho

Assumindo o turno de fala, **Em** relaciona as várias ferramentas que são utilizadas no cotidiano do trabalho, citando aplicativos de mensagens, softwares mais especializados em algumas das atividades e a suíte de automação de escritório que utilizam muito intensamente para reuniões por vídeo, compartilhamento de documentos, planilhas etc. que ficam sempre acessíveis a todos, o que viabiliza e facilita o trabalho remoto.

024 – 068 – ST – Trabalho remoto

Em afirma que sem essas ferramentas e sem a possibilidade de trabalho remoto, a equipe não seria como é atualmente. Se todos tivessem que se reunir no espaço físico da equipe na organização, não só faltaria espaço como inviabilizaria uma série de práticas que a equipe adota para compartilhamento e interação. O trabalho no espaço virtual, para ele, é muito mais eficiente.

Ao longo da fala de **Em**, **Cf** por várias vezes manifesta sua concordância de forma enfática com sinais de cabeça.

Concluindo, **Em** destaca que, por ter trabalhado sempre com tecnologia, talvez tenha mais facilidade com o ambiente digital e encerra reafirmando seu entendimento de que as ferramentas que permitem o trabalho remoto são hoje indispensáveis para a equipe. Diz ele, “sem essas ferramentas, sem a modalidade do trabalho remoto não existiria a equipe como ela é hoje” (l. 25-26)

Enquanto **Em** falava, **Cf** e **Af** pediram a palavra utilizando um recurso para esse fim na plataforma de reunião virtual.

Cf assume o turno de fala complementando o que **Em** disse sobre a facilidade que o ambiente virtual oferece, inclusive para que possa haver várias discussões simultâneas nas diferentes frentes de trabalho, o que seria mais difícil no espaço físico. Por contraditório que pareça diz, ela entende que as interações são mais fáceis

assim do que seriam presencialmente. As ferramentas de comunicação utilizadas facilitam muito as interações.

Cf prossegue relatando sua própria experiência de alguém que vive em outro estado e não teria condições de se mudar para a cidade sede da organização com o contrato que tem. Destaca também o tempo que ganha por não ter que se deslocar no trânsito entre a casa e o trabalho, algo que sempre lhe foi muito custoso ao longo de sua trajetória acadêmica e profissional. A maior parte desse tempo ganho, afirma, é revertido para o trabalho, aumentando a produtividade.

Para ela, além de tudo isso, o maior benefício que o trabalho remoto proporciona é a diversidade existente na equipe, que reúne pessoas de diferentes regiões do país, com formações e experiências diversas, e possibilita que trabalhem juntos. “Essa coisa remota permitiu que a equipe seja mais diversa no sentido das regiões” (I.56-57).

070 – 157 – ST – Grupos especializados

Ao assumir a palavra, **Af**, que é a gestora da equipe, apresenta um relato sobre como a equipe está organizada em vários grupos que atuam em diferentes frentes com bastante autonomia, o que facilita muito seu trabalho de gestão. Procura citar nominalmente cada um dos membros da equipe e a frente a que está vinculado. Ainda que destaque a especialização e a autonomia dos grupos, enfatiza a prática de reuniões frequentes onde apresentam o andamento dos trabalhos, sugerem ações e opinam sobre qualquer projeto. A intenção é que todos saibam sempre de tudo o que está em andamento e tenham a oportunidade de se oferecer para participar do que for de seu interesse. Nas suas palavras, “cada um fala um pouco do que tá fazendo pra que todo mundo em todos os momentos saiba o que todo mundo tá fazendo” (I.106).

Para **Af** esse equilíbrio entre a especialização das frentes e interação constante permitiu uma significativa evolução da equipe. Nesse momento vários dos participantes sinalizam sua concordância.

Fazendo uma conexão do tópico da organização da equipe com o trabalho remoto, **Af** confirma as opiniões de **Em** e **Cf** com relação aos benefícios da forma como a equipe trabalha, e conclui indicando seu entendimento de que a alternância

entre momentos remotos, mais solitários, e a interação face-a-face, ainda que virtual, possibilitam um equilíbrio muito favorável à natureza das atividades que executam.

Interpretação refletida

O tema inicial da sessão, após as apresentações, foi o funcionamento da equipe. Ao tratá-lo, a equipe ainda estava contida e fez uma descrição muito superficial, mas várias vezes citou o trabalho remoto. O pesquisador, então, buscou explorar mais esse ponto ao iniciar um novo tema, mais específico.

É uma característica da equipe que apenas os membros que têm vínculo permanente ou estejam sob contratos de terceirização trabalhem presencialmente na sede da organização. Todos os que têm contratos por tempo determinado, que formam a maioria da equipe, trabalham remotamente, sendo que vários deles não residem na cidade em que a organização está sediada e uma trabalhadora, inclusive, reside fora do país.

A dinâmica de funcionamento da equipe e suas práticas informacionais internas são muito marcadas pela prevalência do trabalho remoto. Existe o uso intenso de troca de mensagens por meio de aplicativos e a suíte de automação de escritório é utilizada tanto para reuniões por vídeo, para conversas face-a-face remotas e para depósito de todos os documentos de trabalho, que ficam disponíveis para consulta por todos, sendo possível também fazer contribuições ao trabalho de colegas.

Os elementos de tecnologia de informação e comunicação têm uma participação muito relevante no funcionamento da equipe, com a maioria das interações, sendo feitas por vídeo e troca de mensagens.

A equipe se mostra confortável com o trabalho remoto e o ambiente virtual. Há, inclusive, o entendimento de que ela não poderia ser como é de outra forma. Além dos efeitos considerados positivos nas rotinas pessoais, a possibilidade de trabalhar remotamente foi o que permitiu a participação de vários deles, que não teriam condições de se mudar para a cidade sede da organização.

A divisão da equipe em vários grupos conforme o processo ou projeto sob sua responsabilidade é um recurso utilizado para organizar os fluxos de informação. Esses grupos funcionam de maneira razoavelmente autônoma e se comunicam

intensamente por meio das ferramentas disponibilizadas pela equipe e algumas mais específicas conforme a atividade que conduzem.

Existe a prática de reuniões frequentes, onde cada grupo apresenta o andamento do seu trabalho, recebe e dá sugestões e apresenta ideias para discussão e encaminhamento. Essas sessões são muito valorizadas pela equipe e têm um papel importante na construção das relações entre seus membros.

O ambiente virtual, acreditam, acaba por facilitar a comunicação, oferecendo possibilidades melhores do que o ambiente presencial e, além disso, permitindo um equilíbrio entre momentos de trabalho individual, com menos interrupções, e em grupo, com o estímulo à constante e livre troca de informações.

Na discussão desse tema, que ainda traz características de uma descrição formal do funcionamento da equipe, revela-se uma preocupação com a integração entre os membros da equipe, com o estabelecimento de relações pessoais, com o respeito às rotinas e estilos individuais e com o livre fluxo de informação. A equipe aponta como positiva sua diversidade em termos regionais, de formação e experiência profissional.

3.2 Integração da equipe

Interpretação formulada

158 – 230 – ST – Encontros presenciais

Af inicia um novo tema relatando alguns momentos em que, recentemente, houve a oportunidade de reunir quase todos os membros da equipe presencialmente numa série de eventos na sede, mesmo os que moram em outras localidades. Esse, ela afirma, foi um momento muito importante para que todos se conhecessem melhor e pudessem estreitar seus laços profissionais e pessoais. Conclui dizendo que esse tipo de interação é muito importante e torna o trabalho mais prazeroso. “Mas a gente conseguiu trazer todo mundo pra participar e foi muito bom, foi um momento maravilhoso [...] porque isso aproxima, né, aproxima a equipe e torna o trabalho mais prazeroso e traz mais qualidade também pro nosso trabalho” (l. 166 e 172).

Bm e **Em** pedem a palavra, nessa ordem.

Bm assume o turno de fala para comentar o que considera três pontos interessantes na sua percepção da dinâmica da equipe. O primeiro é a compreensão

do serviço em si e a integração na equipe a partir das diferentes perspectivas individuais, que foi para ele uma experiência interessante. O segundo ponto é o espírito de corresponsabilidade que se forma em função do ambiente virtual, quando todos participam da discussão de ideias e se comprometem com elas. Um terceiro ponto é a criatividade da equipe que, mesmo com alguma limitação do ambiente virtual, faz com que as ideias sempre evoluam, aceitando os desafios que surgem e colaborando em torno deles.

Isso, segundo **Bm**, lhes dá motivação para avançar, para explorar novas possibilidades, criando um espírito que compensa a falta de encontros presenciais. Por outro lado, quando esses encontros acontecem, como foi relatado por **Af**, são muito valorizados, permitindo estreitar laços pessoais e profissionais, diz ele: “quando tem esses momentos presenciais há uma valorização muito grande, que é olhar no outro, perceber o outro e ser percebido pelo outro” (l. 198).

Em, em seguida, assume a palavra complementando a colocação de **Bm** e reforçando o valor dos contatos presenciais. Para ele, a maior dificuldade do trabalho remoto é a formação de laços de confiança com os colegas, mas quando há oportunidades como as relatadas por **Af** de que todos se encontrem pessoalmente, ainda que isso não seja tão frequente, essas barreiras são superadas.

Bm assume o turno de fala para validar a posição de **Em**, mas lembrando que para ele e os demais que têm o mesmo modelo de contrato, seria muito difícil se mudar para a sede enquanto que com a possibilidade do trabalho remoto eles conseguem contribuir.

Em retoma o turno e conclui que, reconhecidas as dificuldades do trabalho remoto e tomadas as devidas providências, as vantagens desse modelo são maiores com relação ao trabalho presencial.

230 – 279 – ST – Relações virtuais

Há uma nova troca no turno de fala, com **Bm** assumindo a palavra para relatar sua experiência ao se juntar à equipe num ambiente virtual. Ele aponta a dificuldade de estabelecer uma relação e o risco de atritos, mal-entendidos e desgaste. Embora isso também possa acontecer nas relações presenciais, no espaço virtual acaba sendo mais difícil de esclarecer. Nesse sentido ele vê na equipe a capacidade de humanizar esse espaço virtual e construir boas relações mesmo à distância.

Af valida o discurso de **Bm** destacando a necessidade de um maior cuidado no ambiente virtual, uma vez que o risco de mal-entendidos é também maior. Mas, acredita ela, até mesmo por isso, o espaço virtual acaba por inspirar relações mais humanas e compreensivas, nas palavras de **Af**, “eu acho que essa questão do remoto ela acaba trazendo um pouco mais de coração pras relações [...] porque a gente precisa ter esse cuidado de não ser mal interpretado” (l. 261). Há um maior cuidado com ser claro e transparente nas mensagens para manter o bom ambiente.

É claro, segundo ela, que existem os atritos e as divergências, mas na equipe tentam mitigar esse risco por meio de diálogos abertos e decisões participativas, reforçando que o cuidado nas interações é fundamental e sempre estimulado.

Em assume o turno de fala demarcando a questão das diferenças culturais, principalmente no caso do grupo que reúne pessoas de diferentes partes do país, com diferentes formas de interagir. Ele dá seu próprio exemplo de que, por ter um modo mais direto de falar, típico da sua região de origem, pode soar mais agressivo a outros que tenham outras culturas. A partir disso, valida a colocação de **Af** da necessidade de maior cuidado nas interações para compensar a falta da construção presencial da confiança.

Interpretação refletida

Af, ao concluir sua fala sobre as dinâmicas da equipe a o ambiente virtual, faz a transposição para o tema da integração da equipe que já havia surgido na passagem anterior da discussão. **Af**, **Em** e **Bm**, os mais ativos na discussão, falam com intensidade sobre o tema, havendo várias trocas de turno mais espontâneas, indicando que o estabelecimento de relações pessoais na equipe, inclusive por meio de encontros presenciais virtuais, representa um elemento importante.

O entendimento apresentado é o de que contatos presenciais ajudam a sedimentar as relações construídas inicialmente no ambiente virtual e reforçam os laços entre eles, criando um ambiente de maior confiança.

Bm, que se juntou à equipe já de forma virtual, relata sua experiência de estranhamento inicial, logo substituída por uma avaliação favorável do espírito colaborativo na equipe e sua disposição em discutir ideias abertamente. Isso, para ele, criou um clima positivo para o encontro presencial que tiveram.

Existe a busca por equilíbrio entre as vantagens do trabalho remoto, principalmente por viabilizar a participação de vários dos membros da equipe, com o estabelecimento de relações pessoais de confiança e entendimento.

A equipe entende que o ambiente virtual exige dos membros um cuidado ainda maior em humanizar as relações e evitar mal-entendidos, por isso as interações procuram ser mais claras, reconhecendo, inclusive, diferenças culturais entre eles.

3.3 Tema: Além do grupo

Interpretação formulada

O pesquisador introduz o tema das relações do grupo com seu ambiente externo, tanto no restante da organização quanto além dela, perguntando aos participantes como percebem isso.

289 – 356 – ST – Isolamento

Após algum tempo de silêncio, **Af**, a gestora, assume a palavra e tenta propor uma orientação para o tema, apontando que se trata de uma questão muito delicada para eles, “talvez seja a questão mais delicada de todas” (l. 291). Ela relata que quando chegou à equipe percebeu que a interlocução interna na organização não estava bem estabelecida e que, desde então, eles têm buscado formas de superar isso.

A principal estratégia, relata, tem sido buscar as demais áreas e oferecer o serviço de divulgação para os projetos da organização. Isso, ressalta ela, ainda se dá em bases muito pessoais, a partir das relações que os membros da equipe têm com pessoas em outras áreas. “Por enquanto é um trabalho meio de formiguinha” (l. 306), diz.

A expectativa é que, com o tempo, esses canais se estabeleçam de forma mais natural e que a organização perceba o valor que a equipe pode oferecer na divulgação do trabalho dos demais.

Com relação a interações externas, para além das fronteiras da organização, **Af** aponta dificuldades na interlocução com outras instituições, principalmente com outros institutos de pesquisa que seriam os parceiros naturais. Ela atribui isso à necessidade de primeiro se organizarem melhor internamente. “A gente estava num

processo de arrumar a casa [...] agora a gente está chegando num ponto em que pode começar a sair” (l. 314).

Prossegue dizendo que eles não querem ser apenas um repositório onde as pessoas depositem seus projetos para serem divulgados, querem também produzir conteúdo, fazer pesquisa e divulgar seu próprio trabalho. Sua estratégia, relata, é a de construir parcerias, onde possam oferecer seus canais e instrumentos de divulgação e, em troca, tenham seu trabalho também divulgado.

Atualmente, quando buscam material para divulgar, o fazem de forma ativa, mas que **Af** considera fria, pesquisando em diferentes bases de dados na Internet trabalhos científicos publicados que sejam de interesse de algum dos membros da equipe, mas sem contato direto com a fonte ou com dificuldade em estabelecê-lo.

Para ilustrar a estratégia da equipe, relaciona alguns projetos em andamento e pede que os demais complementem sua fala.

Após alguma hesitação do grupo, **Bm** pede a palavra e aponta sua percepção de que existe um isolamento da equipe e que superá-lo exige um esforço muito grande, buscando cada pequena oportunidade que surge para mostrar o potencial do trabalho. Valida o discurso de **Af** quanto à estratégia de construir contatos e parcerias e dá um exemplo de uma situação em que puderam trabalhar em conjunto com outra instituição na solução de um problema, com sucesso. Isso, continua, ainda é uma exceção, há ação da equipe em apresentar seu serviço, mas ainda pouco retorno.

357 – 426 – ST – ST – Causas do isolamento

Após mais um período de silêncio, e percebendo o desconforto da equipe com o tema, o pesquisador tenta estimular a discussão e aprofundar o tema perguntando ao grupo a que atribuem esse isolamento descrito anteriormente.

Bm assume novamente a palavra para, com bastante cuidado, colocar sua percepção sobre o que provoca o isolamento da equipe. Critica o que vê como uma posição geral da Academia que dá pouco valor à divulgação científica, mas sugere também que a equipe deveria trabalhar mais com outras mídias, como redes sociais, que é onde percebe maior criatividade atualmente, indo além das formas mais tradicionais de divulgação.

Af retoma o turno de fala para colocar sua posição sobre as barreiras enfrentadas pela equipe. Valida a proposição de **Bm** sobre essa dificuldade refletir uma característica da Academia que não valoriza a divulgação científica para o público leigo, foco do trabalho da equipe. Segundo sua própria experiência, afirma, é muito comum que os produtores de ciência trabalhem isoladamente, principalmente da própria instituição. “É uma coisa muito da Academia, sabe, essa coisa de cada um no seu quadrado, cada um na sua caixinha” (I.379).

Af estende essa crítica também à sua organização que, embora não seja exatamente Academia, no sentido estrito, reproduz muitas de suas práticas, inclusive a do pouco interesse em colaborar internamente e em divulgar o trabalho para o público leigo.

Adotando um tom mais enfático, **Af** ressalta o valor e importância do trabalho de divulgação científica de que participam e que reputa indispensável ao desenvolvimento do país. Conclui reforçando o entusiasmo que sente pela missão da equipe junto à sociedade.

Interpretação refletida

Ao perceber que em todos os relatos da equipe até aquele momento, não havia nenhuma menção a interações externas a suas fronteiras, o pesquisador introduz, explicitamente o tema das relações com o ambiente exterior, tanto na organização quanto além dela.

Esse tema claramente incomoda à equipe que hesita em responder gerando um silêncio significativo. Percebendo esse desconforto, **Af**, na condição de gestora, assume a proposição de uma orientação para o tema, reconhecido por ela como uma questão delicada para a equipe.

Af relata dificuldades de interlocução interna na organização, que não tinha à sua chegada, e ainda não tem, canais estabelecidos. As tentativas de superar essas barreiras são enfrentadas com a prática de contatos pessoais em que se oferece os serviços da equipe no sentido de se colocar como um veículo de divulgação dos trabalhos da organização. Ela reconhece as dificuldades em enfrentar essa barreira, mas espera que, com perseverança e alguma evolução no serviço da equipe, consigam sucesso.

Com relação às interações externas à organização, o quadro não parece muito diferente, talvez até um pouco mais difícil pela falta de contatos pessoais. Isso caracteriza um certo isolamento da equipe, que precisa buscar ativamente em diferentes repositórios, o material que serve de base para seu trabalho. **Af** associa essa dificuldade ao fato de que tinham ainda muitos problemas internos a serem sanados para que pudessem avançar nas interações externas, mas que com uma série de melhorias em curso, estariam mais aptos a fazê-lo.

Quando **Af** tenta chamar o grupo a se manifestar sobre o tema, surge uma nova hesitação, reforçando o desconforto em tratar do assunto. A fala de **Bm**, que responde ao chamado de **Af** após algum tempo, valida a posição da gestora e ressalta a grande dificuldade que enfrentam para superar as barreiras, o que fazem com pequenos e insistentes esforços e procura mostrar o potencial de progresso com um recente exemplo de uma parceria com outra instituição, mas isso ainda seria uma exceção, o retorno de suas tentativas de estabelecer parcerias é muito pequeno.

O desconforto permanece, representado por um novo silêncio do grupo. O pesquisador, então, questiona quais seriam as causas desse isolamento.

Bm assume a iniciativa de responder, mas sua fala é cercada de cuidado, reconhecendo as dificuldades e o esforço, mas sugerindo, ainda que de forma subliminar, que a equipe poderia explorar outras estratégias para alcançar seus públicos e tornar-se um canal mais atrativo para os produtores de ciência.

Não há manifestações de apoio ou desacordo à fala de **Bm**, o que sugere que há alguma divergência quanto às estratégias da equipe e que a maioria de seus membros entende que o caminho atual é adequado, apostando nos projetos que têm em curso.

Af chamar para si a responsabilidade de encerrar o assunto, atribuindo a uma característica da Academia que dá pouco valor à divulgação e tende a trabalhar de forma compartimentalizada, colaborando pouco com as próprias instituições. Ela vê esse mesmo problema na própria organização, que reproduz esse modo de ser.

Af conclui com um discurso mais enfático em defesa do trabalho da equipe, do seu valor e da importância que tem para a sociedade como um todo. Esse discurso aponta para um elemento importante na orientação da equipe que mostra valorizar o trabalho que faz e se envolve com sua missão diante da sociedade.

3.4 Tema: Significado

Interpretação formulada

Já se aproximando do final da sessão, **Y**, o pesquisador, pergunta ao grupo como se sentem trabalhando nessa equipe. A equipe hesita novamente, **Af** os estimula a falar e se propõe a organizar a ordem de fala a partir das sinalizações na plataforma.

435 – 476 – ST - Acolhimento

Cf assume o turno de fala e relata sua experiência na equipe. Afirma que, embora, pela natureza de sua atividade, frequentemente trabalhe sozinha, pela primeira vez em sua carreira ela se sente parte de uma equipe com quem pode trocar experiências e opiniões. Compara a situação atual com experiências anteriores em que não havia esse compartilhamento e que tinha que tomar sozinha a maioria das decisões.

A possibilidade de contar com a ajuda e apoio da equipe, com sugestões e ideias para seu trabalho é para ela muito importante. Diz, “eu acho que o principal assim tá sendo mesmo essa coisa de produzir em equipe, sabe, eu acho que isso está sendo muito importante para mim, muito mesmo” (l.454).

Im elabora a orientação proposta por **Cf** acrescentando a sensação de acolhimento que tem na equipe. Também compara com seu trabalho anterior em que não tinha com quem trocar ideias e ficava muito preso na execução de tarefas, sem possibilidade de desenvolver novas ideias. Na equipe, ao contrário, sente-se estimulado a ousar e experimentar, “a gente consegue tomar riscos que talvez em outros ambientes não conseguiria” (l. 474), conclui.

478 – 570 – ST – Amor

Af pergunta quem mais quer falar e **Df** pede a palavra dizendo, com entusiasmo, que ama trabalhar naquela equipe. Diz sentir-se feliz de ir trabalhar todos os dias, que aprende muito com a variedade de formações e experiências da equipe. Vê esse trabalho como uma oportunidade de voltar a sua área de formação depois de ter entrado na organização num trabalho mais simples, como trabalhadora terceirizada. A forma emocionada com que fala provoca sorrisos em todos os participantes.

Em resume sua percepção dizendo “eu acho maravilhoso” (l.492), entre risadas.

Hm recebe a palavra e relata sua experiência quando chegou na equipe, já há algum tempo, e se encantou com o trabalho, com a possibilidade de ter contato com o público em geral, especialmente em escolas, uma questão chave na sua atividade. Além disso, entende que o trabalho lhes proporciona a possibilidade de estar sempre se atualizando e discutindo diversos assuntos com os colegas, “aí você vai colocando a leitura em dia, discussão de sala de aula, isso é muito importante, é fundamental”, diz com ênfase. A partir disso lembra de uma prática de discutirem artigos científicos em conjunto com toda a equipe, que ele considera interessante e propõe manter de forma regular.

Bm faz uma brincadeira com **Hm** e todos riem num clima de descontração que vai progressivamente se ampliando na equipe enquanto discutem o tema.

Gf, que é quem está na equipe há mais tempo e já foi sua gestora, pede a palavra e fala da história da equipe, das grandes dificuldades por que passaram para manter o serviço ativo em uma época em que não tinham recursos nem pessoal, e se diz feliz em ver que “a motivação e o amor continuam e vão continuar sempre” (l. 529) e que “é uma satisfação muito grande ver que a sementinha do serviço continua a mesma” (l. 543). Volta a citar de forma positiva a possibilidade que o trabalho remoto proporcionou de terem pessoas de diferentes regiões do país quando, em outras épocas, tinham muita dificuldade em trazer pessoal qualificado para a sede no modelo de contrato temporário.

Af assume a palavra para concluir que é muito feliz em trabalhar numa equipe em que todos são felizes. Que a paixão que têm pelo serviço os motiva a continuar sempre no que entende ser sua missão de popularizar o conhecimento junto à sociedade, dizendo que “poder dizer que a gente tá fazendo alguma diferença aí, né, que a gente tá impactando a vida nem que seja de uma pessoa, de duas pessoas” (l.566).

Interpretação refletida

Encerrado o tópico anterior, sobre o isolamento da equipe, que provocou desconforto nos participantes, o pesquisador pede a eles que digam como se sentem trabalhando na equipe, buscando identificar o significado que atribuem ao trabalho.

Após uma nova hesitação, talvez ainda resultado da discussão anterior mais tensa, **Af** estimula a participação do pessoal que, desta vez, responde com mais energia e entusiasmo, levando a um momento de bastante intensidade.

É muito presente nas manifestações a ideia de acolhimento, de se sentir parte da equipe, de ter com quem discutir e colaborar. O trabalho é também uma oportunidade, um espaço onde podem ousar, experimentar e exercitar suas habilidades e conhecimentos.

Surge nessas falas a ideia de uma ligação emocional com o trabalho, os processos, o contato com o público e o significado do que fazem. O clima é bem mais descontraído, talvez até como resposta ao desconforto provocado pelo tema anterior, as falas são pontuadas por sorrisos e brincadeiras e as trocas de turno são mais ágeis e informais. O compromisso com a missão da equipe junto à sociedade também está presente e, a todo momento, há manifestações de apoio.

A participante mais antiga na equipe traz um relato de dificuldades anteriores com falta de recursos e pessoal, onde mantiveram o serviço ativo com muito esforço e aponta para um cenário melhor na atualidade e para o futuro.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

A equipe forma seu quadro de orientação a partir de duas dimensões principais. O contexto interno da relação entre seus membros e o externo, tanto com relação a outras áreas na organização quanto além dela.

No contexto interno, há a ênfase em acolhimento e integração, com uma preocupação significativa em criar um ambiente onde as individualidades são respeitadas e a troca de informações é estimulada de forma livre e intensa, buscando envolver a todos e eliminar barreiras ao fluxo de informação.

No contexto externo a percepção é bem diferente. A equipe se sente isolada, que não recebe o devido reconhecimento pelo seu trabalho e pela importância que acreditam ter para a sociedade.

Essas duas dimensões levam a práticas informacionais distintas.

Internamente essas práticas envolvem comunicação aberta, troca livre de mensagens e reuniões frequentes, onde todos podem opinar, e busca-se decisões por consenso, sempre com uso intensivo de soluções tecnológicas como suporte.

Externamente, ainda que procurem manter canais abertos e se apresentem como receptivos à informação, sua estratégia se apoia principalmente na prática de busca ativa, seja por meio de pesquisas em repositórios na Internet ou por meio de contatos pessoais nas redes de relações de seus membros, principalmente dos mais experientes. Essa prática demanda bastante esforço e ainda não produz os resultados esperados.

Prevalece na equipe um quadro de orientação voltado ao contexto interno, à ideia de acolhimento, de que todos são parte da equipe e são tratados com cuidado com relação a suas individualidades.

A equipe forma um grupo que se entende coeso, se apoia e mantém uma conexão emocional com o trabalho. Isso se reflete externamente no desconforto de não serem valorizados como esperam, reforçando a orientação interna. O esforço de superar as barreiras externas acaba cabendo mais aos gestores e aos membros mais antigos da equipe.

5 TRANSCRIÇÃO

Grupo Emoção	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 01/03/23
Passagem Dinâmica e ambiente	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 001-169	Duração 14'58"

- 1 **Y:** Bom (.) -xa eu ex-explorar uma coisa nisso que=que vocês falaram aí, vocês hoje -tão trabalhando
2 a maioria de vocês (.) estão distribuídos né, vocês não estão todos no mesmo espaço físico né, -
3 cês não tão todos no INSTI né, nas salas do INSTI (.) então eu queria ouvir de vocês como é que
4 isso (.) eh: como é que esse fatores assim (.) eh: o ambiente de trabalho de cada um (.) como é
5 que isso afeta a dinâmica de vocês como equipe e:: como é que isso influencia no trabalho né,(.)
6 como é que isso influencia por exemplo como é que vocês lidam com isso do trabalho -tá remoto
7 (.) de=da infraestrutura que cada um tem pra trabalhar (.) e coisas desse tipo; (3)
- 8 **Em:** Bem **Y** (.) eh; ainda ainda retomando a questão anterior né, eh: eu trabalho mais ou menos
9 seguindo a agenda né, acaba que a agenda é=é o norte aí o calendário né, do que qu=eu tenho que
10 fazer né, quais são as reuniões né, os compromissos °enfim° o qu=é que -tá aí no script das coisas
11 a serem feitas né, (.) claro também tem um caderninho que eu anoto (.) eh: os itens né, os
12 problemas as coisas que tem que resolver e tudo mais; né, (.) é um caderninho analógico mesmo
13 (.) eu já tentei o digital mas o (.) a anotação no papel acho que pra coisas importantes ela funciona
14 melhor, °assim° e: enfim? acho que isso tudo intermediado por várias mídias né, vários sistemas
15 eh: a gente usa bastante o whatsapp? alguns projetos (.) outro projeto eu tenho usado o discord;
16 (.) que é uma ferramenta muito boa pra organizar as conversas né, fica:: (.) tem vários canais ali
17 que a gente consegue se coordenar melhor (1) e aí vai né, agora a gente tá tentando pra revista do
18 ciência em síntese usar open journal system né, pra gerenciar o fluxo editorial, né, (.) dos
19 diferentes artigos que a gente tá produzindo essa=essa transformação né, desse material que=eu
20 acho que é um dos principais eh: produtos aí do Servi Ciência °também°, (.) ah: tem o wordpress,
21 omeca, repositório (.) =tava anotando aqui tentando listar né, (.) git-hub também pra parte de
22 códigos que a gente =tá criando aí uns joguinhos aí, então(.) tem essa parte do desenvolvimento
23 (.) ah: usa bastante google drive e: planilhas né, (.) doc tudo mais (1) mas enfim? eh:: retomando
24 essa questão que você falou da parte do como afetou né a: o trabalho remoto (1) é na verdade
25 assim ó, (.) parece eh: não existe eh: não existira, °como=é que=eu vou falar° (.) °eh° (1) sem
26 essas ferramentas sem a modalidade remoto não existiria a equipe do Servi Ciência como ele é
27 hoje né,
- 28 **Cf:** L ((sinal de concordância))
- 29 **Em:** L porque =tá todo mundo distribuído né (.) essas
30 ferramentas são essenciais pra nossa comunicação, colaboração, (.) então (.) eu vejo que (1) essa
31 história do à distância né, ela já é essencial dentro do nosso trabalho né, (.) porque muitas pessoas
32 eh: a gente não consegue chamar gente °né° presencialmente dentro do nosso prédio (.) por
33 exemplo eh essa equipe não conseguiria =tá tudo ali naquela salinha do Servi Ciência né, e=e
34 enfim? a questão do espaço das conversas né, (.) você não conseguiria tipo todo mundo falar
35 sobre tudo com todos eh: as reuniões que a gente tem né, (.) de forma concorrente paralela ali né,
- 36 **Cf:** L ((sinal de concordância))
- 37 **Em:** L o espa- o espaço físico não comportaria né, e no espaço virtual isso
38 a gente consegue trabalhar muito melhor °né° (.) tem gente até que participa de duas reuniões ao
39 mesmo tempo online né, (.) @isso é algo que eu ainda não consigo não@ mas acho que eh:: e
40 é isso eu acho assim; eh:: claro que eu sempre trabalhei com tecnologia né, e TI (.) tem essa
41 natureza assim; °né° (.) de ser algo digital e que funciona nesse próprio ambiente né, então eh:
42 acho que diferencia bastante de outras outras atividades assim; (.) mas eu vejo que é=é essencial

43 o que (1) que esse ambiente oferece aí pra gente é indispensável hoje em dia °assim° já se tornou
44 indispensável °assim° (5) eu não tô te ouvindo?

45 **Y:** Tô fechando aqui o coisa pra não dar barulho; não eh: foi culpa minha aqui (.) não só tô falando
46 a **Af** e a **Cf** levantaram a mão aí (.) sinalizaram

47 **Af:** ↳ **Cf** levantou primeiro **Cf** pode falar,

48 **Cf:** Então; eu acho que: isso que **Em** falou eh:, da questão da reunião de ser (.) a gente hoje consegue
49 né, se encontrar e conversar virtualmente eh: justamente porque é remoto né, se fosse presencial
50 talvez a gente tivesse problemas de espaço pra poder °enfim° conversar e=e ter esses momentos
51 em grupo (1) eh: uma vez que as pessoas trabalham em frentes diferentes né, então há reuniões
52 diferentes sobre as diferentes frentes de trabalho do Servi (.) mas essa coisa que ele falou da
53 equipe não ser como ela é, eu nunca tinha parado pra pensar nisso de fato é, eu acredito que muita
54 pessoas (.) eu por exemplo não se eu teria condição de estar em Brasília para trabalhar como
55 bolsista PCI né, eh: enfim (.) então eh: é interessante pensar também que: que essa coisa remota
56 permitiu que a equipe seja mais diversa no sentido das regiões né, (.) onde as pessoas estão; e pra
57 mim tem uma coisa que: que pra mim me traz assim muita produtividade (.) que aumenta muito
58 a minha produtividade que é (.) eu não ter que perder tempo me deslocando, eh ao longo da minha
59 vida eh: acadêmica eu sempre estudei muito longe de casa e sempre trabalhei muito longe de casa
60 então isso é uma coisa que °assim° é um tempo muito precioso e que eu consigo reverter pelo
61 menos uma parte (.) uma boa parte dele pro trabalho (.) e eu acho que:: a questão da: da gente ter
62 eh: hoje também ferramentas que a gente consegue ter acesso eh às pessoas (.) pode parecer até
63 um pouco contraditório mas por exemplo imagina que eu preciso fazer uma pergunta para **Af**
64 mas ela tá atendendo alguém na sala dela (.) com o whatsapp ou com email eu posso mandar a
65 pergunta pra ela e ela vai me responder quando puder, (.) se eu tivesse que ir até ela eu ia bater
66 na porta aí ia ver que ela tá com alguém aí eu ia ter que voltar depois sabe, (.) então assim sabe,
67 eu acho que de certa forma agiliza alguns processos e alguns (.) algumas situações de
68 comunicação; (4)

69 **Y:** °Beleza°, **Af**? **Af** é que -tava em seguida

70 **Af:** ↳ Eh: voltando só um pouquinho eu queria falar rapidinho
71 da questão anterior né, da dinâmica (.) dos fluxos de trabalho (.) eh só pra deixar registrado aqui
72 um pouco da visão da parte mais de gestão, °né° porque eu gostaria muito de sentar e produzir
73 conteúdo @mas eu não consigo@ né, eu acabo ficando muito envolvida com essa parte de gestão
74 (.) e=e o Servi Ciência eu acho que tem essa característica (.) essa parte muito interessante que
75 tem várias frentes de trabalho (.) que são (.) ao mesmo tempo que elas são diferentes são
76 complementares (.) né então a gente conseguiu dividir a equipe em=em núcleos que trabalham
77 essas diferentes frentes de trabalho e isso pra=pra fins de gestão é muito legal (.) é muito cômodo
78 até eu posso dizer, porque: eu não preciso ficar me preocupando em fazer uma gestão menor (.)
79 eh: desses pequenos grupos porque cada grupo é autosuficiente (.) tem autonomia (.) e tem eh:
80 capacidade de desenvolver tudo aquilo que é demandado (.) então a gente tem o grupo que é o
81 grupo mais de produção de conteúdo né que trabalha com as bibliografias que trabalha com o
82 ciência em síntese enfim, (.) essa produção de conteúdo mais hard assim né, (.) do que vai
83 publicado no portal (.) a gente tem a equipe que trabalha mais diretamente com as oficinas (.) o
84 que também envolve, eh: produção de conteúdo mas tem essa parte muito prática né, (.) de=de
85 contato, com=com o público alvo e de=de visitas de interlocução de interação com esse público
86 alvo né, (.) tem=tem a: o núcleo que cuida da: do marketing vamos dizer assim né, (.) do Servi
87 Ciência que são eh que eu tô chamando agora das nossas ladies das redes sociais (.) e que fazem
88 toda a nossa propaganda toda a nossa divulgação (.) e que tem feito um trabalho excepcional aí
89 também nas redes né, a gente tem visto (.) eh um crescimento muito pronunciado de seguidores
90 (.) do nosso impacto nas redes sociais (.) a gente tem também um grupo que cuida mais
91 especificamente da parte da=do repositório né, e aí o **Em** fica mais à frente desse grupo né, (.)
92 que fez todo esse trabalho de migração do conteúdo do portal anterior pro repositório (.) que tá
93 trabalhando toda a questão da organização do conteúdo da curadoria da classificação da
94 indexação (.) enfim todo esse trabalho que também era muito necessário porque o conteúdo do

95 Servi Ciência -tava muito bagunçado (.) dentro do portal; (.) então: que mais gente o que que eu
 96 não falei, (.) eu sempre acabo esquecendo (.) tem=tem também obviamente a parte de: do apoio
 97 administrativo, que precisa acontecer né, (.) e nesse ponto eu conto muito com a **Df** e com a **Nf**
 98 (.) que -tão aqui comigo (.) então: pra me ajudar assim em coisas mais burocráticas né, a **Nf** ela
 99 se envolve muito com a questão de:: quando a gente precisa produzir material quando a gente
 100 precisa fazer alguma coisa assim de contratação (.) de correr atrás de orçame:ntos de fazer essa
 101 interlocução também com=com o pessoal que a gente contrata (1) então enfim, eh são eu acho
 102 que essa é uma fórmula que vem dando muito certo no Servi Ciência (.) né, então a gente a gente
 103 tem esses grupos né, mas ao mesmo tempo a gente tem todo mundo trabalhando junto (.) a gente
 104 se reúne periodicamente (.) então nessas reuniões a gente trabalha assuntos (.) a gente traz pautas
 105 eh que (.) precisem ser discutidas por todos ou pautas que sejam interessantes e que todos possam
 106 participar, (.) ao mesmo tempo cada um fala um pouco do que -tá fazendo pra que todo mundo
 107 em todos os momentos saiba o que todo mundo -tá fazendo (.) e que todo mundo tenha
 108 oportunidade de participar de tudo que acontece no Servi Ciência né, (.) apesar da gente ter esses
 109 pequenos grupos, todo mundo é sempre convidado e sempre bemvindo a participar (.) se quiser
 110 participar de tudo, se quiser participar (.) um outro se de repente percebe que tem algum
 111 movimento com algum tipo de conteúdo de atividade que tem muita afinidade (.) quer se envolver
 112 aí a pessoa se coloca né, (.) se coloca à frente pra poder participar (.) então eh então uma fórmula
 113 que do meu ponto de vista -tá funcionando muito bem e que permitiu com que o Servi Ciência
 114 crescesse muito nos últimos anos né, (.) crescesse tanto em termo de=de produção né, a gente
 115 vem=vem produzindo mais (.) a gente vem publicando mais (.) mas a gente vem também
 116 melhorando a qualidade das nossas publicações (.) dos nossos proce:ssos também, (.) a gente
 117 vem revisando toda essa questão de processo de como a gente produz conteúdo de onde a gente
 118 busca esse conteúdo (.) e a questão também da organização de todo esse conteúdo; (.) organização
 119 e curadoria; (.) então é uma fórmula de muito sucesso então (.) e eu concordo que essa fórmula é
 120 tão bem sucedida eu acho que justamente por causa dessa possibilidade de cada um poder
 121 trabalhar, no seu próprio ambiente e seguindo seu próprio ritmo (.) né: o=eu entrei no Servi
 122 Ciência ainda em pandemia (.) comecei a trabalhar de maneira remota (.) né, depois eu comece a
 123 trabalhar presencialmente mas eu=eu não vejo realmente necessidade hoje da gente ter uma
 124 equipe cem por cento presencial, (.) a gente eh=ah=eh a dinâmica de todo mundo funciona muito
 125 bem; (.) e eu acho que muito disso também é porque o trabalho é muito intelectual né, (.) o
 126 trabalho é muit- (.) tudo o que a gente faz no Servi Ciência envolve tem um caráter muito forte
 127 de pesquisa (.) e no final das contas o trabalho intelectual ele acaba sendo um trabalho mais
 128 solitário (.) né, (.) você tem que sentar e você tem que pesquisar e estudar e escrever e: (.) em
 129 determinados momentos a gente compartilha desses produtos (.) a gente discute em grupo (.) e:
 130 mas em geral essa discussão em grupo vem depois que já houve uma produção individual; (.) né,
 131 (.) e quando você fala de produção individual, (.) você estar no seu próprio ambiente (.) num
 132 ambiente que é confortável pra você (.) eh no qual você está bem e conseguindo trabalhar eh
 133 respeitando seu próprio ritmo né, (.) o ritmo do seu corpo (.) tem gente que tabalha melhor à
 134 noite (.) tem gente que trabalha melhor de manhã (.) tem gente que trabalha melhor à tarde (.)
 135 então eu acho que tudo isso favorece muito eh; a qualidade dessa produção (.) a qualidade e a
 136 agilidade também, porque a produção intelectual ela é muito também do ambie:nte (.) ela é muito
 137 do momento que a pessoa tá vivendo (.) às vezes a gente -tá aqui produzindo e a gente precisa
 138 sair pra almoçar, -cê quebra todo aquele ritmo de produção e quando você volta (.) até você
 139 retomar, demora (.) às vezes você nem consegue você perde o fio da meada e tem que né, dar um
 140 outro rumo pra=aquilo ali (.) então; o a questão do remoto eu acho que no nosso caso ajuda
 141 bastante (.) e todas essas ferramentas que a gente usa também tem funcionado muito bem né, (.)
 142 a gente trabalha muito com whatsapp a gente tem todo nosso conteúdo disponível (.) e acessível
 143 pra todo mundo no dri:ve; então a qualquer momento todo mundo pode acessar tudo o que está
 144 sendo feito (.) pode ler todos os documentos que estão sendo produzidos né: (.) e: eu realmente
 145 não mudaria nada assim (.) eu tô a gente -tá aqui quem -tá aqui presencial (.) -tá contando os dias,
 146 pra gente poder ficar remoto @também@ (.) essa=esse momento -tá chegando né, porque -tá
 147 sendo implementado aqui o programa de gestão insti que vai permitir que nós aqui servidores
 148 também possamos aderir a esse regime de trabalho: híbrido né, vindo trabalhar alguns dias (.)
 149 trabalhando de casa alguns dias (.) e eu acho que isso vai contribuir também pra melhorar também

150 ainda mais a qualidade do nosso trabalho: (.) porque: eh: eu percebo assim claramente no meu
151 caso que quando eu fico em casa eu rendo mais (.) até porque a gente não tem ninguém pra
152 conversar né, (.) pra trocar aquela figurinha no corredor e tal, (.) então é algo que isso é
153 necessário né, (.) não tô dizendo que não seja bom; (.) e é muito bom, a gente poder interagir a
154 gente poder conversar (.) e a gente poder trocar essas experiências também; (.) presencialmente
155 né, olho no olho (.) mas eu acho que esse equilíbrio ele é saudável (.) a gente ter o nosso tempo
156 de trabalho individual eh: no nosso cantinho e a gente ter um momento de discussão seja virtual
157 ou seja presencial (.)

Grupo Emoção	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 01/03/23
Passagem Integração da equipe	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 170-298	Duração 13'15"
158	Af:	L e nesse ponto eh: eu acho que=que é legal relatar também que no ano passado a gente	
159		teve eh: dois momentos que foram muito legais e que a gente conseguiu reunir a equipe que foram	
160		eh: durante a sbpc que foi em julho e a gente teve um stand eh: o insti teve um stand (.) na reunião	
161		anula da sbpc e:: a gente conseguiu trazer, alguns membros do Servi Ciência que não moram em	
162		brasília vieram participar (.) e depois novamente no final do ano quando houve a semana nacional	
163		de Ciência e tecnologia (.) e depois <u>na sequênci</u> a o nosso evento comemorativo de 20 anos que a	
164		gente conseguiu aí trazer todo mundo (.) né, a não ser a Ff porque a Ff ela agora ela -tá morando	
165		em portugal (.) -tá fazendo mestrado (.) ela tá concorrendo aí com Hm na vaga de internacional	
166		do Servi Ciência @ (2@) (.) então ela não pode se juntar a nós (.) mas a gente conseguiu trazer	
167		todo mundo pra participar e foi <u>muito bom</u> (.) foi um momento <u>maravilhoso</u> do Servi Ciência	
168		porque a gente conseguiu aí reunir a equipe (.) todo mundo conseguiu se encontrar (.) quem não	
169		se conhecia se conheceu e a gente pode <u>muito legal</u> eh:: al;em de profissional uma troca pessoal	
170		as pessoas conseguiram sair (.) ter um momento de descontração também (.) então eu acho que	
171		esses momentos também são importantes (.) e=e a gente pode inclui-los na nossa dinâmica porque	
172		isso aproxima:ma °né°(.) aproxima a equipe e: torna o trabalho mais prazeroso e: mais que traz mais	
173		qualidade também pro nosso trabalho (.) é isso;	
174	Y:	Beleza? o Bm =o Bm levantou a mão aí (.) depois o Em (.) depois a Gf	
175	Bm:	Eh: complementando tem uns três ou quatro pontos aí que eu acho que é interessante (.) eh: como	
176		bolsista (.) já com uma atividade desenvolvida (.) com uma experiência desenvolvida a gente tem	
177		um delay de: aderência né, (.) no primeiro momento eu acho que é importante conseguir	
178		compreender (.) especificamente (.) o Servi Ciência; (.) eu acho que esse delay (.) é uma barreira	
179		bacana de=de transpor e se agregar ao grupo (.) isso é o fato um (1) segundo fator que eu acho	
180		que é bem bacana que faz esse que <u>azeita</u> o processo (.) eu acho que é o fator de	
181		corresponsabilidade (.) o=o ambiente virtual né, pra=pra equipe do Servi Ciência gera esse fator	
182		de corresponsabilidade então (.) isso faz uma produtividade porque a equipe <u>se torna</u>	
183		corresponsável do que é produzido (1) isso é bem bacana na equipe (.) eu acho que um terceiro	
184		fator também (1) é que apesar do ambiente virtual (.) a criatividade -tá sempre muito em alta	
185		então nenhuma ideia (.) pelo menos não tem parado naquele instante inicial da ideia (.) então tem	
186		sempre um que vai dar num determinado momento um (.) uma ma- vai materializar o processo	
187		(.) e isso é muito curioso vai desde o processo de conteúdo (.) e eu dou um exemplo eh: uns dois	
188		ou três exemplos bem reais nesse período (.) por exemplo minha tese <u>que foi defendida em 2000</u>	
189		(.) virou um conteúdo do Servi- do Ciência em síntese que virou um encarte (1) então isso sei lá	
190		(.) vinte anos depois ainda -tá contemporâneo (.) e=e mudou a linguagem e mudou o conteúdo	
191		(.) eu fui desafiado um determinado momento (.) pela onça-mor (.) eh=ah: isso não tem como	
192		vamo- conciliar duvido que você eh concilie arte e=e ciência (1) disse <u>ah velho</u> , desafiou por que	
193		quis, saiu um textozinho né, (.) então tem sempre uma motivação de continuidade (.) uma simples	
194		uma simples indicação de um texto gerou=gerou pra Ff e pra outra onça-dois (.) eh:: uma	
195		possibilidade de abrir mais um espaço de algo novo de divulgação (.) Em -tá num empenho	
196		danado de transformar por exemplo (.) conteúdos em infográficos (.) e isso faz a gente deixa a	
197		gente numa inquietação muito interessante (.) que <u>compensa</u> talvez os momentos presenciais; e	
198		por outro lado como Af disse (.) quando tem esses momentos presenciais há uma valorização	
199		muito grande (.) que é olhar no outro perceber o outro ser percebido pelo outro (.) e dá uns chopos	
200		interessantes (1) os chopos continuam gelados @ (2)@	
201	Y:	Bom (.) °-brigado° Em ?	
202	Em:	Esse=esse negócio do chope é importante Bm porque: eh justamente eh; o online remoto né, (.)	
203		ele quebra parte da socialização um pouco né, (.) que pra questão do conhecimento eh a troca ali	
204		é onde a gente estabelece a confia:nça e tudo o mais né, (.) aquela história então às vezes é um	
205		pouco assim no seco né, o negócio (1) porque vai (.) eh você entra no time né (.) -cê já -tá ali e	

206 enfim o negócio -tá rodando (.) eu me coloco na situação de quem entra né, e é uma parada
 207 maluca mesmo assim; porque daí você vai confiar num sujeito que você nem conhece (.) você
 208 vai demandar dele também ou dela (.) algumas coisas que (.) pôxa o que ele -tá pensando de você
 209 sei lá (.) você não tem aquela não desenvolveu aquela base social né, que é exigida pra uma
 210 conversa né (.) e:: assim, a gente: vai tocando isso né, (.) vai tentando suprimir né, acho que
 211 aos poucos eh isso vai sendo desenvolvido né (.) mas foi muito bom essa história desse evento
 212 que o pessoal veio aqui pra Brasília, (.) e até o pessoal aqui de Brasília que a gente não se
 213 encontrava; se encontrou né, (.) foi bacana sim; (.) dá: fortalece né, essa confiança esses laços (.)
 214 e:: e dá mais motivação né (.) acho que fica uma coisa bacana assim (.) que é uma coisa que (.) é
 215 o grande porém do (.) do online né (.) mas acho que tendo essa (.) tendo a noção de que existe
 216 essa barreira né (.) e tomando a medida adequada pra suprimir e superar essa questão (.) eu acho
 217 que funciona bem assim (.) sabe, é algo importantíssimo que tem que ser notado dentro da história
 218 do=do conhecimento né (.)

219 **Bm:** ^L E a própria condição do (.) como **Cf** colocou (.) acho também importante
 220 (.) eu acho que em especial pros bolsistas (.) eh: você montar uma infraestrutura pra trabalhar
 221 presencialmente (.) talvez não fosse uma condição ideal (.) e a partir da condição eh virtual você
 222 consegue né (.) -tar conseguindo contribuir na produção

223 **Em:** ^L Eh não (.)
 224 esse negócio eh (.) eu noto que a agora entrou o ah: lá na sala entrou acho que foi a **Nf** lá sala (.)
 225 e: ontem (.) -tava nós dois com reunião online assim né (.) e: véi (.) começa tipo assim né (.) por
 226 que daí ela -tá lá falando com outra pessoa e eu com outra pessoa e (.) e aí o som propaga (.) aí -
 227 cê tem que ficar fechando o microfone (.) e aí parece uma central de telemarketing

228 **Bm:** ^L@(3)@

229 **Em:** ^L E o negócio começa (.) tipo é inviável presencial assim se tem mais de
 230 uma pessoa online fazendo reunião né (.) então é algo bem complicado essa parte mesmo (5)

231 **Bm:** **Y** (.) só pra=pra f- eh: dar uma pitadinha de (.) que eu acho algo interessante também (.) isso foi
 232 novidade pra mim né (.) a questão da humanização desse espaço virtual (2) porque:: há
 233 impressões quando você está num ambiente virtual (.) eu tenho uma impressão sobre você e você
 234 sobre mim e=e isso é biunívoco eh eu acho que isso é bacana- bastante interessante (.) e tem também
 235 os desgastes virtuais que por incrível que pareça acontecem né, (.) eu percebo quando a chefe -tá
 236 um pouco mais quieta (.) quando a chefe -tá um pouco mais agitada (.) isso às vezes (.) a gente
 237 sente e=e há u=uma troca (.) de=dessa percepção (.) desse ambiente eh=eh psicossocial na
 238 verdade eu acho que é interessante isso (1) quando tem as reuniões algumas coisas (.) há um há
 239 momento de desgastes a gente (.) vai retroalimentar isso a gente vai passar por uns dois=dois
 240 segundos repensando posições eh: mas isso não=não tem sido impeditivo pro=pro processo
 241 produtivo (.) eu acho que é bacana porque se fala muito em no ambiente virtual um
 242 distanciamento muito grande (1) mas há percepção que tem pessoas do outro lado e pessoas aqui
 243 também (.) e isso gera um processo eh: (.) bastante curioso seja do:=do brincar (.) seja do dar um
 244 bom dia (.) no ambiente virtual (.) ou seja de pedir uma informação (.) como aconteceu ontem (.)
 245 °disse° olha alguém aí tem informação sobre isso, (.) **Af** conseguiu disse olha vou pesquisar e
 246 respondeu (.) e tem a questão do sentimento eu -tava no meio do=do supermercado e=eu disse
 247 olha obrigado pelo cuidado que você tem né, (.) eu acho que esse processo de gestão (.) mas esse
 248 processo de gestão em ambiente eh virtual humanizado (.) faz total diferença (.) o respeito pelo
 249 outro olha tem um que -tá fez um processo hoje (.) e não pode vir (.) beleza velho, (.) a: vida
 250 continua o processo vai continuar; (.) eu acho que isso é bacana de ressaltar (3)

251 **Af:** Eu queria aproveitar só rapidinho **Y** (.) pegar esse gancho aí do **Bm** (.) pra acrescentar que: (.)
 252 pra concordar com o que ele -tá falando e acrescentar essa questão eh do cuidado que a gente tem
 253 que ter nas relações virtuais (.) porque: é muito diferente realmente você falar com alguém ainda
 254 que seja virtualmente né, (.) você falar com alguém por=por vídeo ou=ou por escrito (.) é muito
 255 diferente de você falar pessoalmente né (.) porque (.) tudo pode ser mal interpreta:do (.) né (.)
 256 é=é o que o **Bm** falou de repente você não -tá num dia bom (.) você -tá com uma cara feia:da,
 257 (.) aí a pessoa já de repente já acha que é alguma coisa com e:la (.) ou então você quando escreve

258 alguma de repente você escreve (.) você -tá com pre:ssa (.) você escreve um pouco mais rápido
 259 e aí de repente pode passar a impressão (.) de que você -tá chateado com alguma coisa que a
 260 pessoa fe:z (.) então (.) eu acho que esse que essa questão do remoto ela acaba trazendo um pouco
 261 mais de coração pras relações (.) porque:: a gente precisa quando vai se=se dirigir a outra pessoa
 262 a gente precisa ter esse cuida:do de=de não ser mal interpretado; né (.) de deixar claro pra pessoa
 263 (.) clara qual é a nossa intenção, eh: de deixar claro qual é a demanda que a gente quer daquela
 264 pessoa (.) da gente deixar tudo: tudo muito transparente (1) né (.) de=de tentar ser assim o mais
 265 mais verdadeiro possí:vel (.) pra=pra gente poder conseguir manter esse clima de união e esse
 266 clima: hamônico entre todo mundo (.) né (.) que=em que existe o debate (.) mas e'um debate
 267 saudável (.) um debate respeitoso (.) existem opiniões divergentes (.) mas todo mundo ouve todo
 268 mundo (.) todo mundo aceita (.) a opinião de todo mundo (1) eventualmente a=as ideias mudam
 269 ou não né (.) e=e as decisões são tomadas aí com base num consenso (.) mas eu acho que essa
 270 questão realmente de=desse cuidado aí (.) no ambiente remoto ele tem que ser redobrado (.) pra
 271 gente manter aí o relacionamento saudável entre todo mundo (3)

272 **Em:** É (.) isso é uma coisa bem cultural né **Af**, (.) eu=eu às vezes tendo a ser mais direto assim né (.)
 273 tem aquela história assim (.) a gente -tá com várias regiões do país tem lugar que dá um beijinho
 274 dois beijinho três beijinho (.) tem lugar que não dá beijinho nenhum e já vai (.) já vai falando né
 275 (.) já (.) então é be:m é bem cultural isso e eu acho que essa questão (1) eh: é bem importante
 276 assim como você falou (.) porque a gente não tem essa parte social presencial né, (1) então a
 277 confiança (.) conhecer ali quem -tá falando (1) eh: é complicado mesmo (.) (algo que) nos
 278 processos aí (.) eh tem que ser bem trabalhado né (.)
 279 (5)

Grupo Emoção	Entrevistador: AI	Local Vídeo	Data 01/03/23
Passagem Além do grupo	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 300-456	Duração 13'52"

280 Y: Eh:: mas eu queria perguntar pra vocês uma coisa (.) eh:: então assim (.) -cês falaram um tanto
 281 de como é que -cês compartilham a informação entre vocês né (.) tem esses mecaninsmos (.) tem
 282 essa dinâmica do ambiente virtual e tal (1) e como é que vocês (.) a Ff falou no começo de
 283 contatos com outros institutos (.) com outras (.) outras (.) outras instituições né (.) no caso pra (.)
 284 em busca por conteúdo e tal (1) eu queria ouvir de vocês um pouquinho como é essa esse
 285 relacionamento além da (.) com outras do insituto ou com outras áreas de outros (.) ou com outras
 286 instituições (.) como é que isso (.) se dá e como é que vocês percebem isso como é que isso afeta
 287 a maneira como vocês agem;

288 (6)

289 Af: Bom eu vou começar (.) eu vou sugerir então que quem quiser falar vai levantando a mão (.) e aí
 290 eu presto atenção aqui na ordem e aí depois eu vou chamando (1) Y eu acho que essa é (.) talvez
 291 seja a questão mais delicada de todas né (.) porque eh (.) historicamente né (.) desde que eu
 292 cheguei ao Servi Ciência (.) eu percebi que: essa interlocução interna ela não=não era muito bem
 293 estabelecida (.) né então a gente tá agora num trabalho aí de tentar aproximar o Servi Ciência das
 294 outras áreas do insti né (.) da gente tanto divulgar o nosso trabalho (.) quanto a gente se colocar
 295 à disposição (.) pra gente divulgar os outros trabalhos (1) do insti (.) (mas) os outros projetos os
 296 outros produtos e serviços (.) que são muitos e são=são maravilhosos assim (.) tem um alcance
 297 muito importante junto à sociedade (.) então a gente tá tentando construir essa ponte né, (.) a
 298 gente tem (.) principalmente no âmbito do ciência em síntese né (.) que é onde a gente publica os
 299 artigos científicos (.) a gente eh: tem estabelecido aí contatos com o pessoal da TI (.) pra poder
 300 divulgar (.) começar por lá e divulgando os trabalhos que são realizados por lá; (1) então
 301 internamente isso é um trabalho em construção né (.) e a gente acaba indo meio que no pessoal
 302 mesmo (.) a gente e procura tal pessoa no caso da TI a gente falou diretamente com o (.) o
 303 coordenador geral (.) e:: pediu pra ele mandar conteúdo pra gente (.) pediu pra ele (.) no âmbito
 304 da coordenação dele (.) eh divulgar né, (.) fazer essa divulgação aí pro Servi Ciência e=e pedir
 305 pra que outras pessoas também mandem conteúdo; (.) né (.) e a gente acaba fazendo esse trabalho
 306 que por enquanto é um trabalho meio de formiguinha (.) né (.) de um em um (.) pra gente chegar
 307 num ponto em que as próprias pessoas (.) voluntariamente (.) mandem conteúdo pra gente sem a
 308 gente precisar ficar pedindo né (.) que elas enxerguem o Servi Ciência como u=um veículo de
 309 divulgação do trabalho que é feito aqui dentro do insti; (1) com relação a outros (.) outros
 310 parceiros (.) eh a gente também acaba não=não=não travando uma interlocução forte ainda com
 311 as outras pessoas porque por enquanto a gente -tava num processo muito de arrumar a casa né (.)
 312 a gente passou aí os últimos dois anos por muitas modificações (.) muitas atualizações (.) muitas
 313 mudanças no=no Servi Ciência (.) e eu acho que a gora a gente tá chegando num ponto que a
 314 gente pode comça:r a realmente sair (.) e procurar outras pessoas pra=pra (.) na verdade pra fazer
 315 uma troca né (.) porque na verdade a gen- ((vídeo travado)) alô, (.)

316 Y: L Oi voltou (.)

317 Af: L Oi,

318 Af: L Ah voltou

319 Y: Travou um pouco mas já voltou

320 Af: L A gente não quer que o Servi Ciência seja só: um lugar onde as pessoas vão
 321 depositar informações pra divulgar seus trabalhos seus projetos; (.) a gente quer que=que o Servi
 322 Ciência també seja divulgado (.) que também seja enxergado como produtor (.) um produtor de
 323 conteúdo (.) eh: enfim né (.) um produtor de pesquisa (.) então a gente quer eh estabelecer
 324 parcerias a gente quer estabelecer trocas eh: (.) então eh: (.) agora eu acho que a gente -tá
 325 chegando nesse ponto de (.) de realmente chegar nessas pessoas e=e ter o que oferecer (.) olha,

326 (.) o Servi Ciência oferece isso, (.) e a gente pode fazer uma troca (.) você me dá o que você tem
 327 eu te dou o que eu tenho e a gente publica isso junto (.) né (.) enquanto esse diálogo mais próximo
 328 não acontece (.) a gente acaba trabalhando aí e- talvez **Df** e **Ff** possam complementar né (.)
 329 especificamente nesse caso (1) trabalhando muito na: na pesquisa: fria °digamos assim° né sem
 330 nenhum contato pessoal né (.) uma pesquisa mais (.) de conteúdos nas redes na internet (.) né (.)
 331 até essa parte mesmo de produção de artigos ela é feita (.) tem sido feita dessa forma (.) aí também
 332 o **Em** pode complementar (.) com os novos processos (.) mas ela vinha sendo feita muito dessa
 333 forma fria do pesquisador eh: escolher determinado artigo (.) determinado conteúdo (.) de
 334 interesse (.) que tenha a ver com a sua área de conhecimento (.) e produzir alguma coisa sobre
 335 aquele tema (.) né, agora também nesse ponto aí a gente -tá entrando numa nova fase (.) a gente
 336 -tá fazendo uma busca mais ativa mesmo (.) conversando com pessoas e fazendo essa prospecção
 337 (.) e= e levando o Servi Ciência como uma eh: uma=uma ferramenta pra poder divulgar pra poder
 338 eh: publicar né, o que tá sendo feito aí na ciência (.) então agora a gente -tá começando a
 339 estabelecer um contato mais pessoal (.) realmente uma interlocução eh: mais humana (.) né
 340 °digamos assim° (.) mais calorosa (1) mas eu acho que:: o **Em** pode falar também um pouco mais
 341 sobre esse processo (.) a **Df** e a **Ff** se quiserem falar um pouco sobre o processo das redes (.)
 342 enfim (.) quem mais quiser (.) complementar nesse sentido (1) eh **Bm**? (3)

343 **Bm**: Rapidinho (.) eu acho que é um processo hercúleo (.) a percepção de quem é chegado há pouco
 344 de fora (1) é que o Servi Ciência (.) como divulgador (.) tinha- tem um processo de isolamento
 345 que: (.) vocês devem conhecer bem melhor do que eu (.) por isso que-que eu fiz questão de trazer
 346 essa percepção (1) e é um esforço hercúleo trabalhado a unha né (1) porque uma das formas que:
 347 estratégicas que a **Af** também concebeu e tem investido bastante nisso (.) é oferecer o Servi pra
 348 divulgar o que já foi feito (.) já que não havia (.) o sentido (.) contrário (.) então (()) vamos eh
 349 vamos provocar (.) nos disponibilizando (.) então sempre que aparece uma oportunidadezinha (.)
 350 e eu acho que isso é bem positivo (.) eu dou um exemplo **Af** daquela questão do: daquele
 351 vocabulário né, (.) que em doze horas se conseguiu complementar um=um vocabulário de uma
 352 atividade de uma coirmã (.) e isso rolou num processo contributivo (.) então cada vez mais (.) há
 353 uma sensi-sensibilização em especial do Servi Ciência (.) pra buscar abertura de processos (.)
 354 aproximação (.) parcerias (.) e assim (.) seu tempo desde quando eu cheguei foi muito tempo (.)
 355 mas você dava uma impressão à distância que você era um desses facilitadores (.) nesse processo
 356 de=de abrir espaço nessa aderência dentro do da rede insti e dentro do ministério (.)
 357 (5)

358 **Y**: Assim (.) se for o caso assim se alguém quiser comentar (.) o que vocês acham que levou a isso
 359 assim (.) a essa dificuldade de interação dentro e além do insti, (2) que que tá de causa nisso, (4)

360 **Bm**: Na percepção de ignorante (.) eh:: eu acho que a impressão de que todos todas as outras coirmãs
 361 produziam Ciência (.) e o Servi trabalhava @com divulgação@ (.) aí a gente percebe que a gente
 362 produz também (.) né, (.) e= e isso tem se ampliado de forma bem marcante essa preocupação (.)
 363 em produção da ciência na ciência no formato tradicional (1) isso é uma briga que eu acho que
 364 (.) é bastante interessante (.) até pro seu trabalho (.) que as instituições de ensino e quem produz
 365 ciência eh (.) -tá pouco preocupado em socializar popularizar e divulgar ciência (.) então a revista
 366 hoje a ciência em síntese (.) há o momento agora de buscar quem queira fazer divulgação

367 L ((barulho de furadeira)) J

368 científica porque a própria academia não acha interessante divulgação científica (.) já que não
 369 está no critério talvez de pontuação (.) não= não tenha um=um uma qualificação dentro do dessa
 370 condicionante (.) e acha que divulgação científica e popularização da ciência não é contributiva
 371 ao desenvolvimento né (.) então eu acho que ficou assim olha (.) eu produzo ciência (.) mas o
 372 que é o Servi Ciência, (.) olha o Servi Ciência e um instrumento (.) e eu acho que a gente -tá
 373 remando muito no sentido de que (.) mostrar que divulgação é tem uma um potencial
 374 extremamente interessante; (.) há uma possibilidade de ocupação de espaço (.) e isso acho que o
 375 azeite dessa história de 2022 2023 (.) é como -tá acontecendo a produção em redes sociais (.) se
 376 consegue produzir diariamente informação de ciência em redes sociais (.) com uma criatividade

377 diferenciada (.) a gente eu acho que o Servi Ciência tá que- tá precisando provar mais eh:: entrar
378 nesse leque de ser importante pra rede (3) um ponto de vista ignorante;

379 **Af:** Eu concordo (.) mas eu acho também que isso é uma questão muito da academia sabe (.) essa
380 coisa de cada um no seu quadrado, (.) cada um fica na sua caixinha (.) cada uma faz a sua pesquisa
381 (.) e acontece muito (.) pelo menos até onde eu já tive experiência de que: as pessoas de uma
382 instituição não colaboram com as pessoas da própria instituição colaboram com pessoas de fora
383 (.) de outras instituições (.) de outros países (.) e muitas vezes não: tomam nem conhecimento
384 direito daquilo que é feito na sala ao lado (.) então eu acho que muito disso (.) é=é=é vício da
385 própria academia (.) e: e o insti (.) apesar de não ser academia no sentido estrito de=do que é
386 academia (.) porque é (.) é governo né (.) é uma instituição de pesquisa vinculada ao ministério
387 (.) ainda assi::m a gente -tá sujeito aí a essas influências e=e esse modus operandi digamos assim
388 da academia (.) então eu acho que essa é uma barreira que a gente pra vencer a cada dia (.) né, a
389 gente mostrar que (.) que a gente precisa abraçar a interdisciplinaridade a transdisciplinaridade
390 que a gente precisa conhecer o que -tá sendo feito ali no nosso entorno (.) precisa saber o=o
391 trabalho que -tá sendo realizado pelos nossos colegas que -tá na outra sala no outro andar (.) pra
392 gente poder potencializar o trabalho da instituição (.) pra gente potencializar em última instância
393 a produção científica do brasil (.) se o que a gente quer com isso é o desenvolvimento do país, (.)
394 é melhorar a situação das pessoas em última instância né (.) a gente -tá aqui porque a gente quer
395 que a ciência que a gente faz tenha um resultado prático um benefício prático pra vida das pessoas
396 do nosso país (.) então eu acho que=que essa é uma barreira (.) e eu vejo que isso v- vem
397 melhorando aqui pa particularmente no âmbito do insti (.) porque: assim (.) pelo menos desde que
398 eu cheguei o que eu tenho observa:do é que ah:: os espaços de diálogo (.) de conversa aumentaram
399 muito nos últimos tempos (.) né,(.) acho que isso você viveu também enquanto você -teve aqui
400 **Y** (.) né que hoje você tem reuniões que envolvem to- todas as coordenações gerais (.) você tem
401 momentos que envovem muitos servidores (.) e esses momentos são importantes para que os
402 servidores possam troca:ar ideias possam trocar informações (.) possam compartilhar aquilo que
403 -tão fazendo (.) e aos poucos a gente ir quebrando aí esse (.) esse estigma de que: cada um tem
404 que trabalhar naquilo que faz e ponto final né (.) pra=pra além disso tem toda essa questão que o
405 **Bm** falou né (.) a gente se encaixa num caso mais específico que é a divulgação científica (.) e a
406 divulgação científica tem um (.) tem barreiras adicionais digamos assim a serem quebradas né (.)
407 porque ainda hoje apesar de tudo que a gente evoluiu aí nos últimos vinte e cinco anos (.)
408 ainda hoje (.) a divulgação cinetífica não é enxergada como uma coisa prioritária, (.) né então
409 você tem ainda muita gente que acha que é perda de tempo sentar pra escrever u=um:: um texto:
410 um conteúdo que seja pra=pra pr=um público leigo (.) porque dá trabalho não é fácil você sentar
411 e=e transcrever eh: um artigo científico pra uma linguagem que as pessoas vão entender, (.) né
412 então:: (.) óbvio que além disso também falta capacitação (.) falta estímulo das próprias
413 intuições pra que isso aconteça (.) mas os pesquisadores em si (.) eles não enxergam essa
414 atividade de divulgação científica como uma atividade fundamental (.) no desenvolvimento
415 científico do país (.) então: eu acho que essas são as principais barreiras (.) assim (.) mas de-
416 devagarinho a gente vai (.) né (.) internamente a gente vai conseguindo consquistar cada vez mais
417 espa:ço (.) e eu acho que com: com o desenvolvimento de novas parcerias e com o trabalho em
418 conjunto daí de diversas instituições (.) como é a intenção nossa fazer (.) a gente vai também
419 devagar conseguindo conquistar cada vez mais espaço (.) e: provando pras pessoas que a
420 divulgação científica é importante sim (.) e que:: na verdade ela não é só importante (.) ela é
421 fundamental (.) porque se você não divulga a ciência você não tem apoio popular pra ciência (.)
422 você não tem garotada querendo fazer ciência (.) e aí você te:m (.) à medida que o tempo vai
423 passando (.) você acaba tendo um declínio aí no: no: ((tosse ao fundo)) na massa crítica de gente
424 que trabalha com isso (.) que: (.) que contribui aí pro desenvolvimento científico e tecnológico;
425 (2)

426 **Y:** Beleza; (2) mais alguma algum comentário gente, (4) bom (.)

Grupo Emoção	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 01/03/23
Passagem Significado	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 457-608	Duração 13'20"

- 427 **Y:** Deixa eu eh:: (.) eu queria ouvir um pouquinho de vocês aí talvez um pouco de cada um, eh: dizer
428 como é que vocês se sentem nesse trabalho assim (.) o que é que isso representa pra vocês (.) o
429 que é que a experiência que vocês estão tendo agora trabalhando nessa equipe representa pra
430 vocês;
- 431 (5)
- 432 **Af:** Sem timidez (1) vamo- vamo combinar assim, vão levantando a mão pra=pra ninguém acabar
433 falando em cima de ninguém (.) vocês levantam a mão e eu anoto aqui a ordem (.) pode ser, (1)
434 [.....]
- 435 **Cf:** Então (.) pra mim também é muito importante porque por mais que: que o Servi né (.) que o nosso
436 trabalho né o dia-a-dia retenha algumas características do trabalho acadêmico né (.) produção de
437 conteúdo por si só é uma coisa eh é uma atividade mais solitária (.) vai ter uma hora como a **Af**
438 falou que você que sentar e estuda:r ler e escreve:r (.) **mas eu nunca tinha** ao longo de toda
439 minha vida profisisonal (.) eh: (.) eu nunca tinha tido uma equipe de trabalho (.) com quem eu
440 conseguisse trocar dessa forma né (.) eu dei aula °um tempo° num pré-vestibular (.) então claro
441 eu tinha contato com a equipe de professores (.) mas ninguém interferia (.) ou dava sugestão ou
442 eh:: fazia alguma crítica construtiva claro (.) eh ao material que eu produzia ou às minhas aulas
443 ou ao conteúdo com o qual=que eu trabalhava (.) então eu acho que -tá sendo muito interessante
444 eh:: aprender a trabalhar em equipe mesmo né (.) porque fora essa experiência que eu tive em
445 sala de aula (.) a minha outra experiência de trabalho é como (.) bolsista de pós-graduação (.)
446 mestrado e doutorado (.) que aí (.) você até tem o seu orientador mas (.) ainda mais no doutorado
447 (.) a autonomia é muito grande então eh:: (2) você é que vai (.) enfim (.) eh: (2) tomar a maior
448 parte das decisões com relação ao que vocvê -tá escreve:ndo (.) e como que=que isso vai ser feito
449 (.) o orientador ele pode dar algumas sugestõ:es enfim (.) mas a responsabilidade maior é sua (.)
450 e no Servi (.) eu acho legal porque é aquela coisa do ditado que=que parece eh-eh lugar-comum
451 (.) mas que várias cabeças pensam melhor do que uma (.) então às vezes eu vou com uma
452 determinada visão sobre o assunto (.) aí falo alguma coisa sobre o que eu tô fazendo e aí alguém
453 eh: (.) traz uma questão que eu não tinha nem pensado sabe (.) e é uma questão é=é uma um
454 comentário que é construtivo e que vai enriquecer o trabalho e tal (.) então pra mim eu acho que
455 o principal assim tá sendo mesmo essa coisa de produzi:r em equipe (.) sabe eu acho que isso tá
456 sendo muito importante pra mim muito mesmo (3)
- 457 **Af:** **Im?**
- 458 **Im:** Eh (.) bom (.) eh (.) a minha experiência é muito muito parecida com=com o que a **Cf**
459 compartilhou né (.) e eu sinto muito essa questão do acolhimento no trabalho (.) porque diferente
460 dela que tinha essa parte de produção ma::is mental e individual né (.) eu trabalhava muito com
461 a prática (.) como bibliotecário então não há muito tempo assim pra experimentação (.) quando
462 você é o único bibliotecário de uma escola com seiscentos alunos mil e duzentos pais (.) e você
463 tem que tocar biblioteca sozinho (.) fazendo atendimento de turma diariamente (.) não há muito
464 tempo pra você desenvolver intelectualmente seu trabalho né (.) você faz o básico que você
465 consegue tecnicamente (.) e o resto você tem que eh: fazer curativo no dodói enquanto você tá
466 fazendo empréstimo de livro então assim (.) eu sinto que esse acolhimento (.) da equipe essa
467 diverssidade ela é uma coisa muito especial assim (.) é=é diferente de todas as outras experiências
468 que eu tive né (.) onde eu consigo atuar tecnicamente né (.) no repositório nas atividades nos
469 processos (.) mas eu tam- a gente também consegue ousar (.) então tipo quando a gente tem uma
470 ideia diferente (.) a gente consegue compartilha:r (.) tentar coisas diferentes que daí é esse aspecto
471 da pesquisa né (.) nada do que a gente faz é desconexo da pesquisa (.) a gente tá sempre

- 472 descobrindo formas diferentes (.) propondo formas diferentes (.) e é muito interessante assim que
 473 você:: ter essa possibilidade de desenvolver um trabalho sem uma:: uma de que claro que a gente
 474 sempre quer que dê certo (.) mas a gente consegue tomar riscos e fazer coisas diferentes que
 475 talvez em outros amb-ambientes a gente não conseguiria fazer né, então (.) eh (.) essa é a minha
 476 experiência; (3)
- 477 [.....]
- 478 **Af:** Quem não falou ainda (.) não quer falar, (2)
- 479 **Df:** Não eu só gostaria de dizer o seguinte (.) eu amo estar aqui nesta equipe hoje (.) eu acho assim
 480 que é um serviço desafiador (.) enriquecedor (.) eh antes eu trabalhava só com a questão (.)
 481 administrativa (.) recebi esse desafio de entrar e voltar pra minha área né (.) de=de da publicidade
 482 (.) então assim tá sendo muito bom (.) tô aprendendo bastante com cada um de vocês né (.) cada
 483 um aqui de uma área diferente ((tosse ao fundo)) cada um tem uma bagagem diferente de vida
 484 uma bagagem acadêmica (.) então o que eu posso dizer é que cada dia que passa eu tô aprendendo
 485 mais e:: eu me sinto feliz hoje aqui no Servi Ciência de vir trabalhar (.) de estar no meu dia-a-dia
 486 com vocês; °é isso° (2)
- 487 **Af:** **Hm?**
- 488 **Em:** ^LEu acho maravilhoso ()
- 489 **Af:** ^LIh **Em** o **Hm** tinha levantado a mão e=e abaixou (.) -cê não levantou
 490 a mão; e agora, (.) quem quer falar primeiro,
- 491 **Hm:** ((sorrindo)) **Em** vai, **Em** você pode ir,
- 492 **Em:** Não=é eu já falei (.) é maravilhoso;
- 493 @ (3)@
- 494 **Hm:** Então tá bom @ (.)@ Não que eh o:: (.) o Servi Ciência tem uma: praticamente tem uma equipe
 495 que eh: que funciona né (.) uma equipe que quando você -tiver em=em apuros eh: (.) a pessoa
 496 para pra te ajudar pra te mostrar o caminho (.) que que você deve fazer (.) isso não tem nada
 497 que=que paga no=no=no grupo (.) dentro d=uma d=uma equipe né (.) isso é fundamental e é
 498 muito importante né (.) eh: a minha experiência assim quando cheguei ao insti né (.) eh: a **Gf** me
 499 apresentou lá sala todinho aí (.) me explicou o que a **Mf** fazia com as oficinas (.) e falou pra mim
 500 assim (.) eh: es- deixa quando ela quando ela marcar a próxima oficina aí você vai com ela pra
 501 ver como é que funciona lá (.) como é que (.) como é que é lá dentro da sala de aula (.) depois
 502 que eu botei o pé na=na primeira oficina eu falei (.) daqui eu não saio mais @ (3)@ (.) daqui não
 503 saio mais (.) aí já fiquei com a **Mf** na oficina mas então (.) eh: (.) é tão (.) não sei como f- (.) legal
 504 você vai (.) dentro de sala de aula (.) conversando com=com os meninos com as crianças dentro
 505 sala de aula (.) explicando o que que a gente faz (.) mostrando oficina (.) como é que faz pesquisa
 506 (.) assim (.) eh isso eh: não tem nada que: @ (2)@ (.) eh: é muito importante né, (.) eh: ((tosse))
 507 eh próprio=próprio assim (.) trazer (.) eh: quando você for escrever um texto (.) lê um artigo pra
 508 escrever um texto (.) você -tá trazendo (.) botando a sua leitura em dia né (.) você traz a sua leitura
 509 em dia (.) tem uma coisa que a **Af** fazia com=com (.) a **Af** fez com o último texto que a gente leu
 510 (.) montar essa equipe pra=pra (.) ela procura um texto eh um artigo (.) e: a equipe leva uma
 511 semana duas semanas (.) você lê esse texto e marca um dia pra gente discutir o=esse artigo (.)
 512 isso=isso também é=é bacana cara (.) você lembra da=da=da faculdade (.) discussão em sala de
 513 aulas né, (.) essa discussão que muito=muito importante (.) não se ela vai retomar -inda (.) mas
 514 eh=eh @ (2)@ (.) é muito bom isso (.) você obriga todo mundo a
- 515 **Af:** ^L((sinal de positivo))^L
- 516 **Hm:** a botar o=a leitura em dia (.) você -tá em dia com a leitura (.) você eh pra=pra (.) é muito
 517 importante pro=o=o grupo que não que não (.) que não produz os artigos científicos né (.) os
 518 artigos para o ciência em síntese (.) aí você vai botando seu leitura em dia discussão em dia (.)
 519 lembra a faculdade (.) você lembra como é discutir dentro sala de aul- discussões em sala de aula
 520 (.) isso é=é muito (.) isso é importante (.) isso é fundamental; (3)

- 521 **Bm:** É por isso que você é heineken só dá sugestão braba viu, velho; (2)
- 522 ((sorrisos de todos))
- 523 **Af:** **Gf?**
- 524 **Gf:** Então (.) olha a motivação aí gente, (.) **Hm** é o que tá de representante aí daquele tempo antigo
 525 né **Hm** (.) pra mim o que que significa (.) significa uma satisfação muito grande, (.) porque a
 526 gente trabalhou um:ito lá=atrás (.) com todas as dificuldades e com a equipe super pequena (.) a
 527 gente conseguiu manter vivo (.) eh:: esse trabalho, (.) e manter com ele a: emoção de fazer parte
 528 dele (.) e=e e os dois antiguinhos (.) **Mf** e **Hm** (.) são retrato disso né (.) de que a motivação e o
 529 amor continuam no Servi Ciência e vão continuar sempre (.) porque quem vem (.) quem tem
 530 vontade de participar de um trabalho de divulgação científica não pode ter (.) outra coisa senão
 531 o: amor pelo que faz (.) ou pelo que vê (.) ou pelo que a gente pode eh passa:r adiante né (.) então
 532 assim (.) pra mim é uma alegria muito grande eu falo pra **Af** eu tô aqui mais como espectadora
 533 do que como contribuidora né (.) ainda estou eh: definindo (.) redefinindo a minha a=as minhas
 534 atividades aqui no insti com=com o passado e o futuro e tudo misturado (.) e:: e assim, (.) mas
 535 assim (.) é uma satisfação muito grande (.) ver que: a semantinha do Servi Ciência continua a
 536 mesma (1) né (.) por mais que as coisas mudem (.) a equipe -tá super diversificada agora (.) a
 537 gente conseguiu (.) até (.) recentemente colocar pess- profissionais de informação no Servi
 538 Ciência por meio do pci (.) coisa que a gente não tinha conseguido antes (.) então assim (.) eh=eh
 539 o que eu o que a gente queria muito né (.) trazer é=é o=o o traba:lho do=do cerne do insti que é
 540 a informação (.) a ciência da informação junto com a divulgação com o Servi Ciência (.) e a gente
 541 -tá vendo um casamento bem bonito aí da=da atividade dos=dos dois profissionais da informação
 542 né (.) o=o o **Im** e o:: eu esqueci o nome do outro (.O foi embora agora né, o: **Y** (.) que foi embora
 543 (.) mas enquanto esteve aí trabalhou com=com muito gosto (.) então é isso, (.) é a sementinha do
 544 Servi Ciência que continua e ela vai continuar (.) né (.) muito=muito bom ver esse resulta:do (.)
 545 essas pessoas tão capacitadas a gente nunca teve de verdade um grupo tão diversificado e tão
 546 capacitado quanto vocês (.) e por sorte né (.) a gente teve o trabalho virtual pra nos permitir isso
 547 (.) porque:: (.) eh=eh como a gente tinha antigamente a questão presencial (.) muitas pessoas se
 548 candidatavam e não condições de vir pra Brasília (.) porque a bolsa não é tão boa assim (.) quem
 549 tinha família não podia vir (.) outros não queriam artiscar pra ficar mal=mal condicionados aqui
 550 (.) mas (.) assim (.) a riqueza que esse trabalho online produziu (.) ta,bém foi essa diversidade da
 551 gente ter **Cf** aqui ter **Bm** eh: ter o **Im** enfim esse pessoal todo produzindo aí à distância (.) muito
 552 bacana isso (.) é uma satisfação muito grande isso pra mim; (3)
- 553 **Em:** O=o **Y** eu vou precisar sair agora (.) espero que dê bons resultados aí sua pesquisa (.) e: convida
 554 a gente pra defesa também @ (2) @ um abraço (.) tchau=tchau galera?
- 555 **Y:** ↳pode deixar @ (2) @ ↳
- 556 **Af:** Eu queria só encerrar **Y** pra dizer que eh (.) não tem como a pessoa ser m- ser mais feliz do que
 557 eu sou trabalhando com essa equipe né (.) uma equipe que tá todo mundo feliz (.) que todo mundo
 558 gosta (.) que todo mundo produz (.) que=que a produção é maravilhosa do jeito que é, (.) é o
 559 sonho de todo mundo né, (.) então eu sou muito feliz e muito grata pela oportunidade de poder -
 560 tá aqui também contribuindo (.) trabalhando nesse tema que eu amo que eu sou apaixonada (.) e
 561 digo pra todo mundo que é:: é uma paixão mesmo você quando começa é difícil parar porque a
 562 divulgação científica cativa (.) e: fico muito feliz da gente consegui:r (.) alcançar aquilo que a
 563 gente se propõe né (.) de levar um pouquinho da ciência brasileira pra socieda:de (.) de: levar
 564 esse conteúdo também pras escolas pra dentro das salas de aula pra pessoas de todas as idades (.)
 565 e poder dizer que a gente tá fazendo alguma diferença aí né (.) que a gente tá impactando a vida
 566 nem que que seja de uma pessoa de duas pessoas (.) mas que a gente tá impactando a vida de
 567 alguém (.) e que a gente tá deixando essas sementinhas aí e: (.) formando multiplicadores né (.)
 568 porque essas pessoas que são de verdade impacta:das elas também acabam se sensibilizando pra
 569 isso e: passando isso tudo adiante né (.) e assim a gente espera que a gente consiga atingir cada
 570 vez mais gente (2)
- 571 [.....]======Fim da transcrição =====

**APÊNDICE J – RELATÓRIO DE ANÁLISE DO GRUPO
FAROL**

ANÁLISE DO GRUPO DE DISCUSSÃO

GRUPO FAROL

1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

A equipe que compõe o grupo de discussão é formada por pesquisadores ligados de um tema específico em um instituto federal de pesquisas. O trabalho do grupo é voltado a cientistas, especialistas e outros atores interessados no tema, dentro e fora da Administração Pública. Seu principal projeto no momento é a constituição de um laboratório que possa reunir informações sobre seu tema de pesquisa, tratá-la e disponibilizá-la aos interessados.

Os contatos iniciais para coleta de dados foram feitos com o gestor da equipe a quem foi explicado o contexto da pesquisa e as linhas gerais da dinâmica. Com sua sinalização positiva, foi feito um contato formal com a direção da instituição e obtido o Termo de Aceite Institucional.

O primeiro contato foi feito no dia 07/12/2022, o convite formal no dia 08/02/23, quando foi colhido o aceite institucional, e a sessão de discussão aconteceu no dia 02/05/2023. O processo desde o primeiro contato até a realização da sessão durou 147 dias, tendo sido impactado pelo recesso de final de ano na instituição e as férias do gestor, além dos conflitos de agenda internos.

Previamente à realização do grupo, foi solicitado aos participantes que respondessem a um breve questionário disponibilizado *on-line* na plataforma *MS-Forms*, tendo sido incluído no mesmo formulário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a Autorização para Uso de Imagem e Som de Voz, conforme definidos pelo Comitê de Ética na Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da UnB.

Sete pessoas responderam ao questionário e seis participaram da sessão que foi realizada no dia 02/05/2023, entre 15:00 hs e 16:30 hs, por videoconferência na plataforma *MS-Teams*, e gravada, com o devido consentimento dos participantes, para análise posterior.

Alguns participantes experimentaram vários problemas técnicos na sessão. Um deles não dispunha de microfone ou câmera, mas pôde assistir e acompanhar a discussão e participou por meio de um *chat* em paralelo às discussões. Outro

participante teve dificuldades de conexão e participou apenas de parte da discussão, ainda assim de forma truncada. Desta forma, participaram integralmente quatro membros da equipe.

Na transcrição da discussão e nas análises os participantes são designados por uma letra maiúscula, em ordem alfabética atribuída conforme sua primeira manifestação na sessão, seguida de f ou m indicando seu gênero, feminino ou masculino. O pesquisador é indicado por Y. Assim, os participantes do grupo de discussão são:

- **Am** é o gestor da equipe, tem idade entre 41 e 50 anos, é de cor branca possui mestrado e está fazendo doutorado, tem na faixa de seis a 10 anos na organização e entre um e cinco anos na equipe. Possui vínculo de trabalho permanente com a organização.
- **Bf** tem idade entre 31 e 40 anos, é de cor branca, possui mestrado e cursa atualmente doutorado, tem entre um e cinco anos na organização e na equipe. Seu vínculo de trabalho é por tempo determinado.
- **Cf** tem idade entre 31 e 40 anos, é de cor branca, possui mestrado, tem entre um e cinco anos tanto na organização quanto na equipe e vínculo de trabalho por tempo determinado.
- **Df** tem idade entre 31 e 40 anos, é de cor branca, possui pós-graduação *latu sensu*, tem entre um e cinco anos tanto na organização quanto na equipe e vínculo de trabalho por tempo determinado.
- **Em** respondeu positivamente ao TCLE e à autorização de registro de voz e imagem, mas não completou todas as informações no questionário. Ele tem doutorado e seu contrato é por tempo determinado, mas já foi renovado algumas vezes. Sua participação foi limitada em função da dificuldade de conexão e acabou se resumindo a mensagens por *chat*, mas sua posição de liderança se revela nas falas dos demais.
- **Fm** tem mais de 50 anos, é de cor parda, possui doutorado, tem entre um e cinco anos na organização e menos de um ano na equipe, aonde chegou recentemente. Seu vínculo de trabalho com a organização é permanente. Ele teve diversos problemas de conexão durante a sessão e sua participação

ficou um tanto prejudicada. Apesar dessa dificuldade, fica claro que **Fm** não compartilha ainda do discurso e das percepções do grupo. Ele não é ainda um membro efetivo, uma vez que não domina os métodos do grupo.

- **Gm** tem idade na faixa dos 20 a 30 anos, é de cor branca, tem curso superior, está na organização e na equipe há entre um e cinco anos. Seu vínculo de trabalho é temporário, por tempo determinado. Ele respondeu ao questionário, mas não pôde participar da sessão de discussão.
- **Hm** e **If** são membros da equipe, mas não responderam ao questionário nem participaram do grupo de discussão. Entretanto foram citados nas falas de participantes.
- **Jm** é membro de outra equipe e um interlocutor relevante do grupo. Foi citado em uma passagem nessa condição.

Nenhum dos participantes apontou possuir qualquer tipo de deficiência.

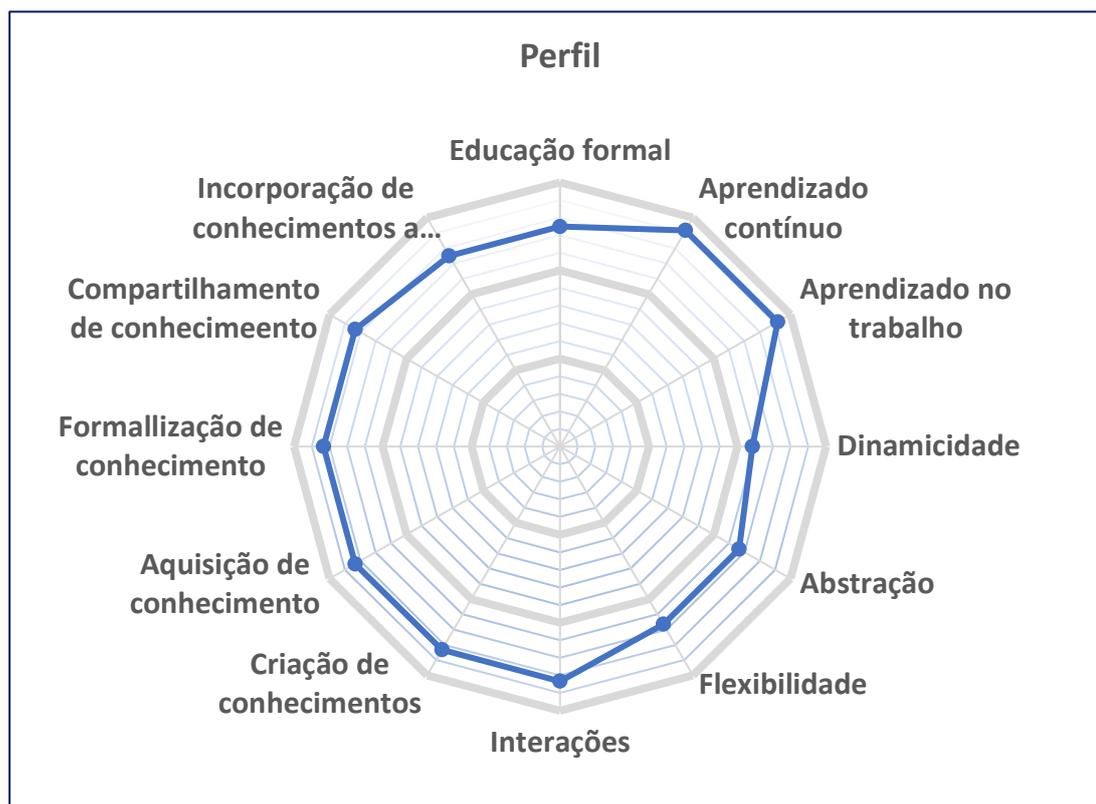
A equipe tem outros membros e ampliou seu contingente recentemente como parte do esforço de definição e constituição do laboratório de pesquisa.

Apenas dois dos participantes tem vínculo permanente com a instituição, os demais são pesquisadores com contratos temporários por tempo determinado, vinculados a projetos específicos e a um plano de trabalho. Esse arranjo é comum na organização como forma de compensar o quadro próprio reduzido e, também, como uma forma de alocar especialistas em diferentes temas conforme a necessidade de cada projeto.

A liderança da equipe se concentra em seu gestor, **Am**, nas questões administrativas, e em um dos pesquisadores que tem mais experiência no tema e mais tempo de vínculo com a organização, **Em**, nas questões técnicas. A equipe é composta na maioria por pessoas jovens, com boa formação acadêmica e com forte ligação à pesquisa científica. Vários deles se conhecem e atuam juntos há algum tempo. Não há uma clara prevalência de gênero ou questões relativas à cor ou raça que fossem percebidas.

O gráfico na Figura 1 mostra as médias das respostas com relação à importância de um conjunto de competências relacionado no questionário prévio.

Figura 1 – Percepção média da importância das competências



Fonte: elaboração própria

Segundo a percepção dos respondentes ao questionário, as competências mais importantes para seu trabalho seriam o aprendizado contínuo e a capacidade de aprender no trabalho. A que recebeu o menor nível de importância foi a dinamicidade, ou seja, capacidade de se adaptar a diferentes papéis e responsabilidades. Isso é coerente com uma equipe cuja atividade principal é buscar e consolidar informações especializadas e na qual os papéis são bem definidos.

2 ORGANIZAÇÃO TEMÁTICA

A organização temática indica as passagens mais relevantes da discussão, foi feita a partir da gravação da sessão e está representada no Quadro , indicando os tempos (no formato hh:mm:ss) de início e fim de cada trecho na gravação. A indicação "T" aponta um tema, com a respectiva linha em negrito, e "ST" indica uma subdivisão daquele tema. Os tempos de início e fim dos temas incluem os respectivos subtemas.

Quadro 1 – Organização temática da discussão.

Início	Fim	T/ST	Descritor	Iniciador
00:00:38	00:03:46	T	Informações sobre a pesquisa, método e dinâmica do GD	Y
00:03:48	00:07:44	T	Apresentações	Y
00:07:50	00:08:37	*	** Problemas técnicos**	-
00:08:39	00:20:03	T	Dia a dia do trabalho	Y
00:09:18	00:11:45	ST	Reuniões e ferramentas	Bf
00:11:46	00:13:35	ST	Textos e discussões	Bf
00:13:36	00:15:44	ST	Dinâmicas de alinhamento	Cf
00:15:49	00:16:33	ST	Registros	Df
00:16:57	00:20:03	ST	Trabalho híbrido / remoto	Am
00:20:04	00:36:10	T	Fontes de Informação	Em
00:20:04	00:23:56	ST	“Sumidouros de informação”	Em
00:23:58	00:26:07	ST	Vocabulário	Am
00:26:09	00:36:10	ST	"Não deixar ninguém pra trás"	Bf
00:36:18	00:42:13	T	Interlocução externa à organização	Y
00:37:10	00:39:23	ST	Parcerias e canais	Am
00:39:27	00:42:13	ST	Um farol	Cf
00:42:16	00:55:37	T	Interações na organização	Y
00:43:07	00:45:55	ST	Contato pessoal	Cf
00:45:57	00:54:58	ST	Comunicação interna	Bf
00:55:00	00:55:37	ST	Questionário	Fm
00:55:39	01:04:27	T	Diferenças de contratação	Y
00:55:49	00:58:57	ST	Continuidade	Fm
00:58:59	01:04:27	ST	Forma de tratamento e remuneração	Am
01:04:30	01:17:02	T	Como se sentem no trabalho	Y
01:04:57	01:07:00	ST	Autonomia e liberdade	Bf
01:07:06	01:10:52	ST	Equipe interdisciplinar e horizontal	Cf
01:10:54	01:12:54	ST	O melhor momento	Am
01:13:00	01:15:09	ST	Desafio e aprendizado	Fm
01:15:15	01:17:02	ST	Caixinhas	Fm
01:17:05	01:23:49	T	O que acharam da sessão	Y
01:17:48	01:18:46	ST	Precisamos repetir	Am
01:18:48	01:20:42	ST	Olhar externo sobre o trabalho	Bf
01:20:44	01:23:45	ST	Ouvir os outros e a si mesmo	Cf
01:23:47	01:26:40	T	Encerramento e agradecimento final	Y

Fonte: elaboração própria

Os temas selecionados para análise estão destacados em cor mais escura e, dentro deles, os subtemas destacados com as linhas coloridas foram considerados

os trechos mais representativos da orientação do grupo e serão objeto de transcrição e de análise.

Os temas e respectivos subtemas selecionados são:

- a) Tema: Dia-a-dia do trabalho. Subtemas: reuniões e ferramentas, textos e discussões, dinâmicas de alinhamento, registros, trabalho híbrido/remoto.
- b) Tema: Fontes de informação. Subtemas: sumidouros de informação, vocabulário conceitual, conflitos de interesses, não deixar ninguém pra trás, contra fatos não há argumentos, transparência.
- c) Tema: Interlocução externa à organização. Subtemas: parcerias, canais de comunicação externa.
- d) Tema: Interações na organização. Subtemas: contato pessoal, comunicação interna.
- e) Tema: Como se sentem no trabalho. Subtemas: autonomia e liberdade, equipe interdisciplinar e horizontal, o melhor momento.

A reunião teve a duração total de 1 hora e 26 minutos, tendo sido objeto de transcrição e análise cerca de 50 minutos. O texto da transcrição está no final deste documento

Na Seção 3 será apresentada a interpretação de cada um dos trechos selecionados e na Seção 4 a análise será consolidada na descrição do caso, apontando o quadro de orientação do grupo e suas práticas informacionais.

3 INTERPRETAÇÃO

A interpretação no método documentário constitui-se de duas etapas: a interpretação formulada e a interpretação refletida. Na interpretação formulada o pesquisador reproduz o que foi discutido na forma mais fidedigna possível para que seja compreensível por um leitor que não participou da sessão e não tem familiaridade com o grupo. Este material será a base da etapa seguinte. Na interpretação refletida, o texto produzido na etapa anterior é analisado em busca do contexto em que se deu a discussão, observando o desenvolvimento do discurso e identificando os pontos mais relevantes para a reconstrução do quadro de orientação do grupo.

No restante desta seção, serão apresentadas a interpretação formulada de cada um dos temas selecionados da discussão, com indicação do subtema tratado e as linhas correspondentes na transcrição da discussão. Quando citado algum trecho de fala de participante, este estará entre aspas com a indicação da linha da transcrição de onde foi retirado. Em seguida será apresentada a interpretação refletida do trecho como um todo.

3.1 Tema: Dia-a-dia no trabalho

O primeiro tema apresentado à discussão pelo pesquisador, da mesma forma que para todos os grupos, trata da dinâmica cotidiana de trabalho. O pesquisador propõe o tema pedindo ao grupo que fale do seu dia a dia, da condução das atividades e da interação na equipe, deixando que o grupo escolha de que aspectos tratar e como abordá-los.

Interpretação formulada

001 – 023 – ST – Reuniões e ferramentas

Após alguma hesitação do grupo, **Bf** assume o turno de fala e descreve a dinâmica de reuniões da equipe que está em regime de trabalho híbrido entre presencial e remoto. A agenda inclui duas reuniões semanais, uma na terça outra na sexta-feira, sendo que em semanas alternadas a reunião de sexta-feira é presencial na sede da organização. Para **Bf** essa oportunidade de contato pessoal é importante, facilita “sentir o calor humano, o que é muito importante também nessas relações profissionais” (l. 12). Nesses encontros, além de alinhar o andamento das atividades de cada um, é possível trocar ideias sobre outros temas e discutir novas ideias.

Ela prossegue descrevendo as principais ferramentas que compõem o ambiente de trabalho. Existe uma ferramenta para acompanhamento das atividades de uso obrigatório por todos, mas **Bf** ressalta que “não é bem um monitoramento de atividades, é mais para ter uma ideia de para onde cada um está indo” (l. 15). Os grupos de troca de mensagens são utilizados intensamente como meio de interação, assim como as pastas na plataforma de automação de escritório, por meio das quais são compartilhados documentos para leitura ou, inclusive, para elaboração conjunta.

024 – 038 – Textos e discussões

Uma prática da equipe é a leitura e discussão de textos relacionados ao objeto do laboratório que estão construindo. O objetivo dessas discussões é alinhar o entendimento entre os membros, que têm formações e experiências distintas. A intenção é de que essas discussões aconteçam mensalmente ou sempre que houver algum texto interessante para a finalidade.

Bf dá por encerrada sua participação e oferece a palavra ao grupo. **Cf** assume o turno de fala e inicia validando o discurso da colega, acrescentando que outro produto importante da equipe é a produção de textos na forma de resumos ou artigos científicos para publicação em periódicos especializados ou apresentação em congressos.

039 – 057 – Dinâmicas de alinhamento

Uma prática relatada como importante por **Cf** é a de apresentações do andamento dos trabalhos aos pares, especialmente entre os pesquisadores. Quanto ao acompanhamento de atividades e a respectiva ferramenta, **Cf** reafirma que se trata de uma forma de acompanhamento, de descrição de atividades, evitando também o caráter de controle.

Ela prossegue relatando que em cada frente de trabalho existem grupos menores que trabalham mais próximos e mais focados e, conforme alcançam uma certa maturidade nas suas propostas, levam o assunto à discussão com o grupo completo para avaliação, sugestões e alinhamento.

Df, cuja função na equipe está mais voltada a aspectos administrativos e menos a temas científicos, assume então o turno de fala para relatar os procedimentos de registro das reuniões, das quais é feita uma espécie de ata para que todos possam ter acesso às deliberações e pendências, mesmo os que não participaram.

073 – 101 – Trabalho híbrido/remoto

Am, o gestor, assume, então, para, após ratificar as falas anteriores, aprofundar-se mais no tema do trabalho remoto, que tem sido um fator importante para a equipe desde o período da pandemia de COVID-19. Todos os membros da equipe, ele inclusive, estão nesse regime híbrido de trabalho, com reuniões

presenciais apenas em casos excepcionais, mesmo quando está trabalhando na sede da organização.

Apesar de achar positivo esse modelo, **Am** se ressentiu da falta de contato pessoal com os colegas, inclusive de outras equipes. Afirma que “a gente acaba conseguindo desbravar alguns nós nessas conversas de corredor, até com pessoas de pesquisas diferentes” (l. 81).

Am volta a falar da ferramenta de acompanhamento de atividades reforçando a posição externada por **Bf** e **Cf** de que não se trata de um instrumento de avaliação, mas que é importante para que ele, como gestor, possa ter uma percepção geral do andamento das atividades na equipe, o que, afirma, funciona bem, mesmo que algumas pessoas sejam mais constantes que outras ao fazer os registros.

Interpretação refletida

A pergunta sobre a dinâmica de trabalho, que abre as discussões em todos os grupos, busca identificar quais são os aspectos da atividade cotidiana mais relevantes, aqueles que mais se destacam para os participantes.

De início, o grupo é mais contido e um pouco mais formal, mas progressivamente se solta. Nos primeiros temas há a busca por “dar a resposta certa”, mas os pontos trazidos à discussão sugerem o que é mais relevante para o grupo.

Bf, embora não esteja no grupo há muito tempo, assume o papel de elaborar as orientações para os temas tratados. No caso da dinâmica de trabalho, ela procurou relacionar ferramentas e rotina de reuniões. Essas reuniões são uma prática importante para a equipe, especialmente pelo fato de estarem em trabalho remoto a maior parte do tempo.

Um aspecto que foi realçado tanto por **Bf**, quanto por **Cf** e, posteriormente, reforçado por **Am**, foi que o uso da ferramenta de registro de atividades não tem uma finalidade de controle rígido ou de avaliação. Mesmo o gestor afirma usar a ferramenta apenas para se manter a par do progresso das várias frentes de trabalho. Isso sugere uma busca por apresentar o ambiente de trabalho como bastante livre, com respeito à competência e compromisso de cada um.

O fato de a equipe ser formada por especialistas em diferentes áreas influencia no estilo de gestão e nas práticas informacionais. Constantemente há apresentações

do andamento dos trabalhos aos demais e discussões de propostas das diferentes frentes, mostrando respeito pela diversidade de conhecimentos. A busca por transparência e discussões abertas se mostra na fala de todos como uma preocupação relevante para a equipe e algo que os membros valorizam bastante.

O trabalho remoto é um ponto que permeia a discussão desse tema. A pandemia de COVID-19 provocou uma mudança abrupta e profunda no arranjo material que suporta as práticas da equipe. A adaptação ao trabalho remoto e ao uso de diversas ferramentas de comunicação e colaboração no ambiente virtual foi relativamente rápida na equipe e parece bem aceita por todos, facilitando, inclusive, que alguns membros possam morar em outros municípios e continuar atuando na equipe.

Apesar dessa boa adaptação ao trabalho remoto, está presente nas falas dos participantes a valorização dos contatos pessoais, como fala **Bf**, ao descrever as dinâmicas de reunião, e **Am**, quando cita a maior facilidade de resolver questões do trabalho em contatos pessoais.

3.2 Tema: fontes de informação

A discussão das fontes de informação consta do protocolo de condução da dinâmica do grupo, mas, antes mesmo que fosse proposto pelo pesquisador, o tema surgiu a partir de um comentário de **Em**, que estava participando por meio de um *chat*.

Interpretação formulada

112 – 149 – “Sumidouros de informação”

Ao comentar em uma mensagem as dinâmicas de trabalho da equipe, **Em** usou a expressão “sumidouros de informação” (l. 115) sugerindo que a equipe absorve o máximo de informação que pode, estando aberta a todo tipo de fonte. A partir desse comentário, **Y** propõe o tema da seleção de fontes de informação.

Bf assume o turno de fala relatando que essa é uma discussão constante no grupo e que a estratégia é a ser o mais inclusiva possível, não descartando de antemão nenhuma fonte. Como seu principal projeto é a implementação de um laboratório de informação especializado, procuram justamente absorver o máximo possível para formar um mapa conceitual amplo a partir dessas diversas fontes.

Cf mais uma vez segue a proposição de **Bf** e completa que, como o foco atual do grupo é bastante amplo, acaba não havendo restrições à busca por informação, mas que no futuro talvez vá ser necessário existir algum tipo de filtro ou categorização de fontes. Por enquanto, acredita, é importante trazer a perspectiva dos diversos atores da sociedade.

150 – 176 – Vocabulário

Am assume o turno de fala e, tomando por base o tema das fontes, desdobra o para relatar a construção de um vocabulário técnico, detalhando a forma como o grupo de pesquisadores elabora os conceitos e, por meio da prática de discussões amplas entre os especialistas, busca consensos que formem a visão geral do grupo. Essa visão, trazida pelos especialistas, é assumida pelos demais membros do grupo após discussão e alinhamento, reforçando a ideia de consenso.

177 – 269 – “Não deixar ninguém pra trás”

Y busca aprofundar mais o tema das fontes de informação levantando a questão de eventuais conflitos de interesse que possam surgir da diversidade de fontes que o grupo utiliza.

Am, colocando-se na posição de leigo nos aspectos mais técnicos, propõe uma abordagem da questão a partir de um princípio geral que está presente no grupo desde o início de evitar qualquer tipo de viés. Na equipe existem pessoas com perspectivas diversas, assim como as fontes de informação acessadas não são convergentes. **Am** reconhece que sempre há algum tipo de viés, “quando você emitir qualquer tipo de opinião, escolhas, dentro dessa questão de conteúdo, não tem como você dizer que está completamente neutro” (l. 193). A forma adotada para mitigar esse risco é sempre construir uma posição consensual em busca da maior neutralidade possível.

Bf, que é uma das especialistas que participam das discussões citadas por **Am**, reforça sua fala e a completa trazendo a preocupação com o público-alvo de seus serviços e com potenciais parceiros, para os quais é preciso demonstrar uma posição equilibrada. Atualmente ela e outro pesquisador estão estudando quem seriam os principais *stakeholders* do laboratório. Para mitigar o risco de conflitos, relata, o grupo busca amparar-se no vocabulário controlado que estão construindo e na diversidade de fontes.

Ela também afirma a ideia de inclusão dos diversos públicos, “sem deixar ninguém pra trás” (l. 219), como uma questão fundamental para a equipe, que está muito associada à sua identidade.

Cf também reforça o discurso de enfrentamento do viés como um eixo central da equipe e confirma a estratégia de trazer o máximo de interlocutores diferentes com essa finalidade. Uma outra abordagem importante para assegurar a neutralidade e evitar conflitos de interesse em torno do trabalho da equipe é o uso intensivo de dados objetivos e conceitos consolidados. Ela ilustra essa estratégia com a frase “contra fatos não há argumentos, né?” (l. 231) e continua dizendo que “todas as abordagens e os argumentos que a gente trazer, eles têm que estar embasados em fatos.” (l. 232).

Y lê a mensagem de **Em** no *chat* em que ele destaca a busca pela transparência, de dar a cada linha de pensamento um espaço. **Cf** completa a fala de **Em** reforçando que a ideia de transparência, de publicidade, de comprovação e rastreabilidade das informações é muito importante e está no centro das preocupações do grupo.

Y pergunta se o grupo já se sentiu alguma vez pressionado por algum dos seus interlocutores a adotar uma ou outra posição, ao que todos do grupo respondem negativamente e **Bf** completa dizendo que “acho que somos muito jovens pra isso ainda” (l. 267), indicando que o grupo ainda não está tão presente no cenário externo para que seja alvo de pressões.

Interpretação refletida

A expressão “sumidouro de informações” utilizada faz analogia com cursos de rios subterrâneos por onde a água da superfície se esvai. Com ela, **Em** estabelece a orientação com relação ao tratamento das fontes, que os demais confirmam e elaboram. Com essa imagem, o grupo indica que está aberto a absorver o máximo de informações que puder, da maior variedade de fontes possíveis. Essa abordagem se traduz numa prática de se colocar sempre aberto ao ambiente e acessar fontes diversas continuamente.

O maior desafio que o grupo se coloca é o de se consolidar como uma referência relevante e respeitada no seu campo de atuação, buscando ser percebido como uma fonte confiável e valiosa de informação. O discurso do grupo, que traduz

a imagem que tem de si, é de se apoiar bastante na ciência, em dados objetivos e numa visão neutra e equilibrada do tema. Apesar disso, reconhecem que é difícil evitar algum viés, o que tentam fazer com discussões internas até que se alcance o consenso.

Uma característica do grupo se mostra nesse trecho e surge em vários outros pontos da discussão. O gestor da equipe destaca a especialização dos pesquisadores e se coloca como leigo nas questões mais técnicas, procurando contribuir com uma visão mais estratégica e geral, mas evitando influenciar as posições dos demais. Isso se traduz em uma abordagem de gestão que dá bastante autonomia aos membros e estímulo à discussão e à busca do consenso. A mesma característica do grupo também se mostrou na recorrente afirmação de que o acompanhamento de atividades não tem finalidade de controle ou avaliação, como já havia sido colocado no trecho anterior.

3.3 Tema: Interlocução externa

O tema da interlocução externa do grupo, além das fronteiras de sua organização, tem sido colocado sempre nas discussões com a finalidade de identificar como são construídas as práticas com os diferentes níveis de interação. Y propõe o tema ao grupo a partir do que foi discutido antes com relação à busca por diversas fontes.

Interpretação formulada

284 – 319 – Parcerias e canais

Am propõe discutir o tema a partir da construção de parcerias com diferentes entidades, que é uma estratégia do grupo para interação e busca de informações. Isso tem sido buscado a partir da apresentação das propostas do grupo a um conjunto de parceiros antigos e outros que possam vir a sê-lo. Para estabelecer essa rede, o grupo se utiliza da experiência e da visibilidade que alcançaram em projetos anteriores e, eventualmente, a diretoria do instituto pode ser acionada para facilitar o acesso a algumas instituições.

Df lembra que existe no projeto do laboratório uma frente de comunicação que divulga notícias na Internet e que vai divulgar um canal por meio do qual públicos

interessados poderão colocar questões para discussão. **Bf** lembra, entretanto, que esse canal ainda não está disponível, embora seja mesmo parte do projeto.

320 – 339 – Um farol

Cf pede a palavra para falar da construção da interlocução que pretendem alcançar. Ela defende a estratégia de se utilizar dos espaços em que já estão presentes para tornar o novo serviço mais visível e, desta forma, serem percebidos pelos potenciais interlocutores com mais facilidade. **Em** complementa a fala de **Cf** trazendo a imagem de um farol, que é como querem ser percebidos, um farol de informação que oriente decisões e estratégias.

Interpretação refletida

O público-alvo do trabalho desenvolvido na equipe é, principalmente, aquele externo à organização, seja em órgãos públicos, empresas ou no terceiro setor. É estratégico para o sucesso do projeto do laboratório que se alcance credibilidade junto a esses vários públicos e isso é uma preocupação central, que está muito presente também na discussão sobre as fontes de informação que se estende nesse tema.

As práticas realizadas com a finalidade de construir essa interlocução externa passam pela busca ativa de contatos junto a potenciais parceiros e clientes do serviço e, para isso, precisam ser percebidos como uma fonte confiável. A imagem de um “farol de informação” trazida por um dos membros do grupo ilustra essa ambição de credibilidade.

3.4 Tema: Interações na organização

Interpretação formulada

Y passa da interlocução externa para as interações internas na própria organização de que o grupo faz parte. Segue-se alguma hesitação, indicando que o tema não é tão central na preocupação do grupo quanto as questões de fontes e as interações com o ambiente externo a ponto de haver uma orientação já estabelecida.

340 – 376 – Contato pessoal

Am estimula a participação do grupo e **Cf**, ainda hesitante, assume o turno de fala destacando que, por estar há bastante tempo já em trabalho totalmente remoto, inclusive não residindo no estado em que a organização está sediada, não teria uma

percepção muito adequada do tema. Ela ressalta que quando trabalhava presencialmente na sede, não tinha dificuldades em estabelecer contato com outros colegas e circulava por todas as equipes sem problemas “porque o cafezinho sempre foi muito importante também pra esse tipo de troca né, (.) e: no momento não estou tendo esse tipo de troca” (l. 358).

Reforçando ainda que se percebe mais isolada do restante da organização, **Cf** diz que acredita que os canais de comunicação interna são abertos, mas ressalta que é preciso procurar o contato, a pessoa certa e que “eu sinto muito mais que a gente tem que buscar interlocução do que a interlocução chegar” (l. 364).

Bf diz compartilhar a visão de **Bf**, até por estar também a maior parte do tempo em trabalho remoto, embora vá à sede periodicamente. Nesses momentos em que está na sede, sente o ambiente como bastante aberto, possibilitando “ir atrás do que precisar” (l.373).

377 – 471 – Comunicação interna

Seguindo a fala do subtema anterior, **Bf** traz à discussão a questão da intranet e outros canais de comunicação interna, indicando que, na sua percepção, o acesso não é o mesmo para todos e que ela estaria excluída de alguns deles.

Am rapidamente refuta a colocação de **Bf** dizendo que todos têm acesso a intranet e aos demais canais, mas afirma que na maioria dos lugares em que já trabalhou, a intranet não funciona como canal de comunicação e é pouco utilizada, situação que também ocorre na organização. **Am** prossegue falando de experiências anteriores com relação à comunicação interna na organização e da grande dificuldade em estabelecer canais efetivos. Todos concordam com essa dificuldade e com a limitação da intranet como canal de comunicação interna.

Am volta a tomar a palavra para relatar que, em todo o tempo em que está na organização, o momento atual é quando a comunicação interna está melhor. Relata que antes a organização era muito fragmentada, com as áreas muito isoladas, interagindo muito pouco. Mais recentemente essa situação tem melhorado muito, apesar de ainda haver alguns pontos de dificuldade, principalmente por características pessoais de algumas pessoas.

Em entende que essa é a forma como a organização consegue funcionar no momento, mas aponta que faltam canais mais constantes de comunicação entre as

diferentes equipes além do que existe por intermédio dos gestores. Falta uma comunicação melhor, mas também reconhece que tem evoluído.

Am volta a tratar do trabalho remoto e concorda com **Cf** que se perde um pouco de facilidade na interação pessoal. Esse é um ponto que ele valoriza bastante e sente falta da possibilidade de acessar as pessoas diretamente, de circular pela sede e conversar informalmente, o que atualmente já não acontece tanto como era sua prática. Apesar disso, ressalta com veemência, que nos últimos anos a interação entre as áreas melhorou bastante, embora reconheça a necessidade de mais esforço nesse sentido.

Y cumprimenta **Fm** que, após muitas dificuldades técnicas, conseguiu se juntar ao grupo, e pergunta se ele quer comentar alguma coisa sobre o tema que o grupo está discutindo. **Fm** começa se desculpando por ter tardado tanto a se juntar à discussão. Concorda com **Am** sobre a melhor comunicação na organização hoje se comparada a um período anterior em que trabalhou ali. Comenta também as dificuldades de transição para o trabalho remoto que, para ele, coincidiu com um período em que foi para outra instituição.

Interpretação refletida

Há um certo desconforto do grupo em falar sobre as interações internas na organização, não porque seja conflituosa, mas porque parece inefetiva e não tem uma posição central na atenção do grupo. Todos procuram apontar facilidade de acesso pessoal e, como destaca **Am**, o grande progresso recente no tema. Mas, como ilustra a fala de **Cf**, que todos ratificaram, as interações se baseiam muito mais em contatos pessoais e precisam ser provocadas, não havendo um fluxo constante.

As interações do grupo com outras áreas são pontuais, baseadas em contatos pessoais e orientadas por questões específicas. É entendimento geral do grupo que, ainda que seja necessário melhorar a comunicação interna, a situação atual é muito melhor do que já foi antes.

Fm, após uma série de dificuldades técnicas, conseguiu se juntar à discussão. Nas suas falas, refere-se a outras épocas e equipes na organização ou a outras organizações em que trabalhou até recentemente. Ele tem pouco tempo na equipe e sua integração com o grupo ainda não está estabelecida, ele não compartilha o modo de se expressar dos demais e a orientação compartilhada que demonstram. Ele ainda

não é, efetivamente, um membro do grupo, no sentido que a etnometodologia atribui ao termo para designar os sujeitos que compartilham métodos e práticas.

3.5 Tema: Como se sentem no trabalho

Caminhando para o encerramento da sessão, **Y** propõe que cada um deles diga como se sente no trabalho e como veem o futuro a partir da posição em que estão hoje.

Interpretação formulada

496 – 512 – Autonomia e liberdade

Bf, mais uma vez, assume primeiro o turno de fala. Ela se diz muito feliz com a oportunidade de estar naquele trabalho, com aquela equipe. Aprecia, especialmente, a possibilidade de colocar em prática vários conhecimentos que nunca havia aplicado e poder fazê-lo com autonomia e liberdade. Descreve o ambiente na equipe como muito aberto ao diálogo, onde sempre há colaboração, o que ajuda a manter o foco. Ela conclui dizendo que não sabia bem o que encontraria quando se juntou à equipe, mas que se surpreendeu muito positivamente.

514 – 554 – Equipe interdisciplinar e horizontal

Após um breve intervalo, **Cf** e **Df** começam a falar ao mesmo tempo, mas logo riem, se organizam e **Cf** assume a palavra. Ela se diz muito feliz de trabalhar ali e destaca a convivência na equipe e a liberdade que têm para explorar as várias nuances do tema com que trabalham. A equipe se mostra, na sua visão, muito horizontal, sem grandes diferenças entre os membros, independentemente da posição que ocupam formalmente na hierarquia da organização. **Bf** completa destacando a interdisciplinaridade da equipe, com a concordância de **Cf**, que valida a ideia de **Bf** apontando que as discussões sempre trazem pontos de vista bastante diferentes, o que os ajuda a evitar ficarem presos numa bolha onde todos concordam.

Cf, confirmando a ideia de liberdade trazida por **Bf**, descreve como a comunicação interna na equipe flui bem e, ao dizê-lo, estabelece um contraste com as interações com o restante da organização, tratada anteriormente. Nas suas palavras:

[...] e tem uma: uma liberdade também °como a **Bf** falou° (.) a gente tem esse essa interlocução que talvez na casa não seja tão fluída, (.) dentro da nossa equipe (.) costuma ser (.) uma comunicação fluída né; (.) se eu tiver problema com qualquer um aqui: dentro lá da equipe de trabalho é muito fácil de resolver; (.) a gente chama pra conversar né; a gente tem essa liberdade (l. 526)

Após a fala de **Cf**, **Df** assume e valida a percepção das colegas do bom ambiente na equipe, destacando a gentileza de todos e a possibilidade de estar sempre aprendendo algo novo, podendo acompanhar discussões de várias especialidades.

Em, por mensagem no *chat*, vai no mesmo sentido e destaca a importância que atribui ao trabalho que fazem como um grande benefício potencial para a sociedade, o que o motiva muito. Segundo ele, a equipe e o ambiente de trabalho que existe ali são fundamentais para que possa realizar seu trabalho.

555 – 578 – O melhor momento

Am assume então o turno de fala caminhando para a conclusão do tema e afirma que vive hoje ali o melhor momento desde que se juntou à organização 10 anos atrás. Gosta da equipe e da forma como se relacionam e destaca que atualmente, após muito tempo de escassez de recursos, eles finalmente conseguiram o orçamento suficiente para levar adiante o projeto do laboratório que tinham há muito tempo. Ele diz: “então hoje a gente consegue juntar o momento que financeiramente é positivo pra gente; (.) com uma equipe bacana; (.) bacana no sentido de relações mesmo” (l. 564) e destaca que vê uma tendência favorável para o futuro.

Na sua fala, **Am**, indica expectativa com relação à mudança iminente na diretoria da organização, mas espera que o modelo de gestão atual se mantenha.

Interpretação refletida

É comum no discurso dos membros descreverem a equipe como horizontal, aberta ao diálogo e cooperativa e que isso faz com que se sintam bem ali. A forma de gestão que proporciona liberdade de atuar, com respeito aos diferentes conhecimentos e estímulo a discussões frequentes, volta a ser citada e se coloca como uma prática característica da equipe.

A interação com as demais áreas da organização volta a ser citada por **Cf** que a utiliza como uma referência oposta de comparação com o ambiente na equipe.

Enquanto no grupo eles se sentem livres para acessar os demais, na organização a comunicação não é tão fluída.

A questão do orçamento trazida por **Am** e sua preocupação com a sucessão na cúpula da organização indica que, embora considerem o momento favorável, não estão seguros de sua manutenção a longo prazo.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

A equipe se posiciona a partir de seu principal projeto, o laboratório de informações, objetivo a que atribui grande valor. Para que tenha sucesso, entende, precisa se colocar diante dos interlocutores como uma referência confiável no tema, uma fonte de informações que pode ser consultada para balizar decisões. É esse objetivo central, ser uma referência, que orienta suas práticas. Um dos membros usa, inclusive, a imagem de um farol para ilustrar sua visão de futuro.

A equipe se coloca totalmente aberta a absorver toda informação sobre o tema e, a partir daí, aplicar os conhecimentos de seus membros no sentido de organizar, analisar e publicar informações para seu público. A ação, nesse sentido, é de busca ativa, monitorando diversas fontes, e se apresentando como receptiva a informações. Para isso, busca estreitar relações com a comunidade relacionada ao seu tema, trabalhando a construção de sua reputação a partir de projetos anteriores pelos quais é mais reconhecida.

A credibilidade que a equipe busca depende de que seja percebida pelos seus públicos, que são externos à organização, como neutra, profissional e técnica e metodologicamente consistente. Para construir essa imagem, investem em discussões constantes ente seus membros, na aplicação de técnicas especializadas e no diálogo com diferentes públicos.

A equipe considera seu estilo de gestão como horizontal, com significativa margem de autogestão, o que é mantido e alimentado por uma prática de reuniões e discussões frequentes. Seu gestor se define como tendo menos conhecimento específico sobre os temas em que trabalham do que os especialistas da equipe. Procura, então, adotar uma abordagem de gestão leve e atuar mais como articulador.

O arranjo material e as práticas da equipe foram fortemente afetadas pela pandemia e a migração para o trabalho remoto. O grupo se ressentia da falta do

contato pessoal que valorizam, mas adaptou-se bem ao trabalho híbrido e não dá sinais de querer mudar essa situação.

As trocas de informação internas na equipe são constantes, com uma agenda de frequentes reuniões e o uso intensivo de ferramentas de trocas de mensagens e compartilhamento de documentos, o que suporta a prática de discussões constantes para construção de consensos que é central na sua dinâmica de trabalho, ainda que estejam trabalhando remotamente a maior parte do tempo.

Seu foco de interação é externo à organização. É ali que a equipe busca interlocutores, fontes e redes de relacionamento que a ajudem em seus objetivos. Internamente à organização, as interações são mais pontuais, baseadas em relações pessoais e menos fluídas.

Apesar de, em várias oportunidades, enfatizarem a evolução na articulação interna da organização, o enquadramento que transparece é o de fragmentação, com cada equipe atuando de forma mais isolada.

Existe uma preocupação latente na equipe, verbalizada pelo gestor, com a continuidade do trabalho, que é muito sensível a questões orçamentárias e a mudanças na direção da organização que podem afetar a viabilidade de seu projeto. Isso reforça a ênfase em se justificar e credibilizar externamente junto aos vários públicos relacionados ao tema.

A equipe se orienta pelo objetivo de tornar-se uma referência de fonte de informações no seu campo de atuação. A partir dessa orientação, constrói suas práticas informacionais baseadas em discussões internas abertas e constantes em busca de consensos sólidos, na busca ativa de informações junto a seus públicos de interesse e numa posição de abertura ao ambiente.

5 TRANSCRIÇÃO

Grupo: Farol	Entrevistador: AI	Local: Vídeo	Data: 02/05/2023
Passagem: Dia a dia do trabalho	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas: 001- 107	Duração: 11'24"

- 1 **Y:** Bom (.) então eu queria primeiramente eu vou colcar, (.) alguns temas pra vocês mas como eu
2 falei antes vocês podem conduzir a=a conversa do jeito que acharem mais interessante tá, (.)
3 trazendo os assuntos que vocês acharem mais interessante e tudo o mais; (.) então, eu queria um
4 pouco que vocês falassem pra mim eh: da dinâmica (.) de trabalho de vocês no dia a dia né, como
5 é que vocês conduzem as atividades (.) como é que vocês interagem na equipe (.) como é que
6 vocês recebem (.) informação passam seus resultados e coisas desse tipo; (.) beleza, (1) vamo=lá
7 fiquem à vontade; (3)
- 8 **Bf:** °Alguém quer começar°, ((limpa garganta)) (2) °posso falar° (1) então a gente te:m (.) ah: (.) duas
9 reuniões semanais (.) °uma na terça-feira e uma sexta-feira° (.) que: na sexta-feira eh: intercalado
10 né, uma=uma vez a cada quinze dias (.) presencial? né, eh no instituto né, o que permite (.) eh
11 para as pessoas que conseguem ir no instituto eh: comer o pão de queijo e:: @ (2) @ eh: e sentir o
12 calor humano né, (.) o que é muito importante também nessas relações profissionais (.) de troca
13 eh: às vezes permitem extrapolar um pouco o assunto né, eh e talvez partir pra outras ideias né,
14 (.) que também são sempre (.) úteis (.) né, pra todo mundo (.) eh: temos o trello, que é nosso apoio
15 (.) organizacional (.) não é bem um monitoramento de atividades né (.) é mais pra:: eh: ter assim
16 uma ideia de que onde cada um tá indo né, e:: avançando nas atividades, (.) geralmente (.) eh:
17 fazemos eh (.) as terças-feiras são mais pra uma atualização né (.) das atividades de cada um: eh:
18 sexta-feria aquela reunião que é: é no instituto presencial é pra reunir as equipes as ou- com outras
19 equipes também e ver o que elas estão fazendo também, (.) eh: temos o grupo de whatsapp (.)
20 meio que é um apoio à nossa (.) a=a à nossa interação né, (.) ao nosso eco- (.) sistema (1) e os
21 drives né, da vida que sem eles não seríamos ninguém (1) eh: onde a gente vai trabalhando em
22 cima de artigos, (.) eh: juntamos as atividades de todos né, aí todo mundo tem acesso à: à novos
23 documentos, enfim (.) artigos pra ler também (.) e=e falando em artigos de leitura (.) para o LAB
24 a gente concordou que seria interessante termos discussões né em cima de (.) eh: leituras também
25 (.) semestrais ou mensais (.) depende do (.) se=se surge algum texto interessante pra (.) o nosso
26 crescimento (.) e nosso alinhamento (.) eh teórico né, porque nem todos somos da mesma área
27 (1) eh: e isso é muito enriquecedor, ma:s obviamente né, (.) às vezes podemos falar de termos eh:
28 que nem todo mundo (.) eh: tem a mesma percepção sobre (.) então é legal a gente ter a gente ter
29 como (.) bengala né essa atividade (.) uma vez por mês uma vez por semestre acabou que por
30 enquanto é uma vez por semestre () de leituras de um texto comum discussão debate pois leitura
31 né, (.) eh: e por enquanto (.) é que tá me vendo na cabeça é isso pessoal; **Cf Df Am** (.) °**Em**°
- 32 **Cf:** É agora fica fácil de falar né, a **Bf** já falou quase tudo @3@
- 33 **Am:** L @3@
- 34 **Df:** L @3@
- 35 **Y:** L@2@
- 36 **Cf:** deixa eu ver eh: (.) do=do que a **Bf** comentou eh eu assino embaixo eh:: talvez só falar que a
37 gente trabalha também com produção de de de alguns textos eh: (.) especificamente né, alguns
38 resumos e=e artigos pra=pra congressos pra:: eh: pra revista também (.) eh:: em relação à:: às
39 nossas à nossa troca né, entre: entre colegas pesquisadores muito a gente trabalha muito com
40 apresentação também de resultados (.) eh: discussão de metodologia nas reuniões também eh:
41 a=a=a ferramenta do trello né, pra acompanhar as atividades como a Bf falou não é bem (3) é=é=é
42 mais uma descrição né, da atividade que tá sendo realizada (1) e:: ahn uso (.) eu acho que pelo
43 menos da minha parte assim eu vou muito:: atrás das metodologias que eu posso desenvolver
44 dentro da=da=da minha área de (.) não da minha área de atuação mas dentro do=da atividade à

45 qual eu tô: atrelada nesse momento né, então por exemplo dentro da coordenação de da:dos a
 46 gente tem que fazer uma organização (.) eh atualmente a gente tá fazendo uma organização dos
 47 dados que já existem dentro (.) eh: da nossa equipe né, que trabalham eh: dados relacionados à
 48 sustentabilidade (.) então a gente procura o melhor meio de organizar esses dados hoje e:: e a
 49 forma de=de discutir essa metodologia também é às vezes é em um grupo menor né, (.) °no caso
 50 eu e mais uma colega° que estamos responsáveis por essa atividade, então a gente se reúne (.)
 51 semanalmente e vai mostrando uma pra outra o que tá o que tá elaborando (.) o que tá criando (.)
 52 e aí a gente vai discutindo em cima disso e:: normalmente a gente mais (.) quando tá mais
 53 avançada a atividade então a gente então parte pra uma apresentação no=no grupo de trabalho e
 54 a gente apresenta os resultados e discute em cima deles né, então: (.) é: basicamente isso (.) e
 55 também eventualmente acontece da gente participar de algum evento, alguma palestra ou algum
 56 congresso; né, então a gente acaba também eh: trabalhando nessa frente de: mais de divulgação;
 57 (.) é isso, (3)

58 **Df:** Eh: eu vou falar tam- também tem as reuniões né, onde faz esse alinhamento de atividades de
 59 cada pessoa eh: é feito uma ata também dessas reuniões pra saber (.) tá todo- pra quem participou
 60 pra quem não participou ficar ciente do que foi discutido (.) que ficou eh pendente e:: e depois
 61 eh depois da reunião são jogadas algumas coisas no trello ou então no whatsapp pra (.)
 62 complementar aquelas reuniões; e: também tem acho que uma tabela né, (.) que tem sobre
 63 congressos que m- que sejam interessantes artigos que sejam interessantes pra leitura e pra todas
 64 as coisas (.) o restante eu acho que as meninas já falou (.) não tenho muita coisa mais pra falar;

65 **Y:** Tá certo,

66 **Am:** ^L Beleza

67 **Y:** Deixa eu- eu com- (.) fala aí **Am** depois eu falo o que o **Em** escreveu aqui (.) eu tava até querendo
 68 ver se eu colocava um grupo de whatsapp pra todo mundo junto que aí pelo menos vocês viam o
 69 que o **Em** tá falando né, (.) porque ele tá falando só pra mim aqui

70 **Am:** ^L pois é,

71 **Y:** Eh: mas eu pra eu criar um grupo vai demorar aqui até a gente juntar todo mundo (1) então vamo
 72 lá,

73 **Am:** ^LEntão (.) é basicamente o que as meninas já falaram (.) como=como eu disse naquele momento
 74 da apresentação; hoje a gente um momento lá meio que híbrido eh: mas basicamente trabalhando
 75 de forma remota (.) porque: a gente fica isolado, eh; o tempo inteiro nas reuniões a gente são po-
 76 como eu falei (.) nesses últimos três meses eu devo ter feito cinco reuniões presenciais (.)
 77 realmente o número é bem bem pequeno (.) mas é importante eu=eu particularmente gosto (.)
 78 minha esposa até fala assim ué você não estava fazendo ia começar a fazer o: só o híbrido, não
 79 sei o quê; você tá indo todo dia, (.) eu=eu sinto falta desse do contato ali da conversa no corredor
 80 (.) e é importante como até a gente discutiu em outros momentos quando começou a gente
 81 começou a falar de pandemia né, a gente acaba conseguindo eh:: desbravar alguns (.) alguns nós
 82 nessas conversas de corredor que s- que acaba até com pessoas de pesquisas diferentes dentro da
 83 coordenação; (.) então a gente usa lá no caso a gente tá fazendo basicamente reuniões remotas (.)
 84 tem as reuniões de diretoria que:: essas são algumas que a gente ainda faz presencial (.) mas
 85 também não são todas (.) só quando o diretor quer tratar de assunto mais delicado que aí a gente
 86 aí ele pede pra gente ir lá pra sala dele mas a maioria a gente acaba fazendo remoto também (1)
 87 bom já falaram do uso do trello do drive (.) acho que do trello acho que é bom reforçar que é bem
 88 importante; (.) que embora não seja uma coisa de avaliação não pra qu- principalmente pra mim
 89 que estou acompanhando as atividades de cada um quando você abre o espelho do telo do trello
 90 (.) aí você tem noção do que cada um está fazendo de fato (.) questão de prazo cronograma (.)
 91 claro que isso aí algumas pessoas eh: têm um comprometimento maior outras não mas facilita
 92 bastante na visualização do andamento da pesquisa (.) mesmo fazendo as reuniões né, (.) °óbvio
 93 que a gente faz as reuniões semanais com todas as equipes° (.) mas essa o quadro do trello é
 94 alguma coisa que: de positivo assim (.) que eu até fui um pouco resistente no começo (.) a gente
 95 usava **Y** eles estavam pedindo pra gente usar o:: como era o nome d'aquele outro gente, o:

- 96 **Cf:** ↳Redmine
- 97 **Am:** ↳Redmine redmine
- 98 **Y:** Redmine é=é muito confuso ele
- 99 **Am:** É: o gerente da TI é fã do redmine mas eu=eu particularmente fui bastante resistente e quando
100 chegou o trelo a gente realmente eh de forma geral todo mundo se adaptou bem no trelo; (.) então
101 acho que é isso (.)
- 102 **Y:** Tá certo (.) bom o **Em** eu tava tentando fazer o () mas ele falou que vai replicar o que escrever
103 pra mim no grupo com vocês aí (.) então todo mundo vai
- 104 **Am:** ↳ ah, legal
- 105 **Y:** ↳vai saber aí o que ele @tá
106 falando@ também né,
- 107 **Cf:** ↳legal

Grupo Farol	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 02/05/2023
Passagem Fontes de informação	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 108 - 273	Duração 16'06"

- 108 **Y:** Ah ele falou também de das reuniões duas vezes por semana (.) onde discute as atividades que
109 cada um desempenha (.) no LAB né, atualiza os trâmites com o restante do instituto discute as
110 parcerias e ações futuras (.) tem um drive para a gestão dos dados e informações geradas(.) cada
111 participante tem uma pesquisa a realizar com períodos semestrais e que fazem parte de um grupo
112 maior que é o LAB em prática (.) entregando seus resultados no desafio grande de definir um
113 domínio de sustentabilidade (.) com atuação bastante científica; mas também com a perspectiva
114 de crescer a compreensão (.) e gestão da informação n=nos setores governamentais do-
115 governamental e industrial; (.) somos sumidouros de informação para sustentabilidade tudo que
116 passa na nossa frente a gente captura (1) bom aí d=agora pra frente vocês estão vendo também o
117 que ele tá: falando aí (1) o: bom o **Fm** entrou mas acho que ele entrou e saiu entrou e caiu (.) °eu
118 ia falar com ele agora e-° tudo bem
- 119 **Cf:** L_{eh}:
- 120 **Y:** Mas va=vamos em frente (1) bom eh: vocês já falaram um pouco disso aí mas (.) eh: vocês lidam
121 com como vocês falaram (.) a **Bf** falou vo=vocês pegam artigos diferentes de fontes diferentes
122 pra discutir pra analisar, (.) tem toda parte de pesquisa de ir atrás de indicadores e tudo mais; (.)
123 eu queria -cês falassem um pouco aí pra mim como é que vocês fazem a identificação das fontes
124 mais adequadas pra cada informação (.) por exemplo quem identifica esses arquivos com=é que
125 um=um arquivo eh um artigo digamos é escolhido em detrimento de outro; porque não tratar
126 desse e não daquele (.) como é que vocês fazem no grupo essa dinâmica de escolha de fontes:
127 (2)
- 128 **Bf:** Eh a questão das fontes foi foi uma eh:: uma discussão entre todo mundo eh: (.) bem eh vamos
129 dizer (.) prolongada né, essa essa discussão assim porque: o que tentamos fazer no LAB é:: ser o
130 mais inclusivo possível né (.) então eh introduzir as os pontos de vista as opiniões ideias enfim
131 produções em cima da ideia de sustentabilidade de todas as esferas possíveis (.) então a gente não
132 discrimina as fontes (1) ((sinal de positivo)) °entendeu°, (.) eh a nossa a=a nossa eh: o nosso
133 objetivo justamente é evitar esse tipo de discriminação e tentar agregar o máximo possível
134 de=de=de fontes de ideias e de opiniões (.) esse o objetivo um dos objetivos né, da=da das frentes
135 do LAB (.) eh:: então:: com- estamos montando agora um mapeamento conceitual e o
136 mapeamento conceitual ele não é feito só com base em artigos científicos (.) ele inclui reportagens
137 inclui legislações ele inclui eh: relatórios de empresas (.) privadas enfim; (.) eh: as nossas fontes
138 são diversas: (2)
- 139 **Cf:** É: eu acho que: complementando né, eu acho que atualmente nosso foco é muito o assunto né, a
140 temática (.) a nossa temática é informação pra sustentabilidade (.) então a gente acaba não tendo
141 restrição na busca né, assim na busca eh na fonte especificamente (.) a gente traz eh assuntos e
142 materiais de diversas fontes como a **Bf** falou (.) ma:s eu acho que no futuro a gente tende a: dar
143 uma uma filtrada né, uma elaborada melhor porque justamente a gente tá montando esse ma=
144 esse vamos montar esse mapa conceitual e pra isso é necessário definir alguma fontes então a
145 gente tá trabalhando justamente nesse momento (.) na definição dessas fontes (.) mas de qualquer
146 font- de qualquer forma são fontes que trazem insumos de diversos locais (.) diversas narrativas
147 diversos eh=eh diferentes opiniões e=e até setores da sociedade; digamos assim (.) a gente tá
148 trazendo aí uma perspectiva de vários eh atores pra falar sobre a temática com a qual a gente
149 trabalha que é informação pra sustentabilidade (1)
- 150 **Am:** A gente tá nu=num momento **Y** que a gente tá construindo um vocabulário técnico pra
151 sustentabilidade né, (.) a gente ficou até um durante um tempo discutindo aí até uma questão
152 conceitual se a gente chamava de seria uma ontologia um vocabulário controlado um vocabulário
153 técnico (.) a gente tá com o apoio de de uma duas umas quatro pe- cinco pesquisadores ahn:
154 especializados na área (.) e a gente tá fazendo algumas reuniões de troca a gente faz uma tem

155 temos três pessoas como ponto focal ah: com essa equipe que é da área mais especializada vamos
 156 dizer assim da que seria a **Bf**, o **Em** e o **Hm** (.) que fazem essa reunião com=com essa equipe
 157 levando a gente faz o pessoal faz uma pré-reunião a gente decide tudo o que eh a gente faz um
 158 pensamento de convergência; vamos chamar assim (.) dentro da nossa equipe (.) depois a gente
 159 leva isso pra essa reunião técnica com a equipe de:: do vocabulário técnico; e aí pra gente
 160 construir esse vocabulário técnico; foi legal você falar aí dessa questão das fontes; porque a gente
 161 quer a primeira pergunta que a gente tem que se fazer é qual é o público que a gente quer atingir
 162 né, (.) se a gente quer só a academia a gente vai montar um vocabulário voltado só pra academia,
 163 então de repente só os artigos científicos e teses e dissertações bastariam; (.) mas como a gente
 164 quer tentar ampliar um pouquinho então assim a gente eh a gente também teve que ter uma aula
 165 de como é feito esse esse trabalho e é bem interessante, (.) eh então assim a ideia é que a gente
 166 consiga com diferentes documentos; não apenas artigos científicos né, lógico que (.) quando a
 167 gente fala dessa área aí a gente tem os critério que o pessoal da (.) mais especializado dentro da
 168 equipe trazem pra gente (.) mas a ideia é trazer matérias também que falem sobre o tema (.)
 169 artigos científicos (.) relatórios técnicos e por aí vai (3)

170 **Y:** (Tá belez); eh::

171 **Df:** LCom-

172 **Y:** L Oi, fala **Df**,

173 **Df:** Como todo mundo já falou um pouquinho na verda- eh: aí já resumiu exatamente o que é feito;
 174 (.) mas assim eh é a visão de cada setor do que como tá vendo a sustentabilidade (.) então na
 175 verdade é tá ainda na busca disso (.) então como a **Cf** falou; lá: na frente é que vai fazer (.) a
 176 filtragem mesmo; (.)

177 **Y:** Mhm (1) é o tema do da sustentabilidade ele em si é um tema ch- que tem olhares de vários campos
 178 e vários lugares e vários interesses diferentes né, (.) eh: vocês têm: (.) nessa discussão de vocês
 179 que eu entendo ainda tá em ((gesto com as mãos)) vocês ainda estão construindo isso (.) como é
 180 que vocês pensam lidar com esses conflitos de interesses que existem dentro da questão da: da
 181 questão da sustentabilidade (.) °quer dizer ° você tem: você tem determinados grupos que querem
 182 puxar uma determinada leitura; (.) outros grupos querem puxar outra; essas- frequentemente não
 183 são eh: eh: como se diz (.) não co- não se encontram essas esses interesses né, (.) isso chega a
 184 afetar alguma (.) alguma questão na discussão, é um ponto de preocupação,

185 **Bf:** Eh e-

186 **Am:** LEu=eu como sou o mais leigo no assunto eu vou começar respondendo porque assim; os
 187 especialistas na=no tema são as meninas e o **Em** aqui eh que estão participando aqui agora; (1)
 188 mas eu acho que a preocupação maior da gente foi a- em não- na questão do viés; (.) exatamente
 189 isso; (.) quando a gente vai falar sustentabilidade a gente pode falar do ponto de vista econômico
 190 político social ambiental e por aí vai, (.) então o nosso nossa primeira primeira discussão (.) era
 191 como a gente faria pra=pra pra que a gente apresentasse um trabalho um serviço lá na frente eh
 192 com o menor viés possível; óbvio que não tem como você: quando você emitir qualquer tipo de
 193 opinião escolhas dentro desse dessa questão de conteúdo não tem como você ficar dizer que tá
 194 completamente neutro; não tem jeito; você carrega as- eh vários várias eh: cutralmente
 195 ensinamentos ao logo da sua vida que você acaba fazendo escolhas baseado nisso também; (.)
 196 mas a gente tem uma preocupação grande sim; foi=foi alvo de grande discussão; na nossa equipe;
 197 de como a gente poderia fazer isso sem trazer nemnhum viés; até porque dentro da equipe nós
 198 temos pessoas (.) ah: que podem seguir linhas diferentes e só aí já gerava um conflito, (.) conflito
 199 ((sinal de aspas)) eh no bom sentido; vamos colocar assim; (.) então assim; o objetivo maior é
 200 tentar ser o maior neutro possível; avaliar os textos o conteúdo de forma que a gente não=não=não
 201 leve para o nosso público-alvo ahn uma opinião pessoal de cada um dos pesquisadores; não; mas
 202 sim apresentar esse concetúdo de uma forma mais neutra possível, mas eu deixo as meninas agora
 203 complementarem aí; (2)

204 **Bf:** Eh foi um assunto: (.) é é uma perspectiva né, que preocupou e que preocupa eh: a mi- a minha
 205 área de atuação dentro da equipe é: na parte de: planejamento né, aí na questão de planejamento

- 206 tem a também a: (.) a (1) preocupação com o público-alvo e parceiros futuros; (.) né; que a gente
 207 vai (.) clientes e parceiros futuros que a gente vai atrair pro nosso projeto; (.) então a gente está
 208 fazendo agora um estudo, eu e **Fm Fm** e eu sobre começamos agora estudando a opinião de cada
 209 da equipe um sobre quais seriam cada um desses eh stakeholders né, (.) aí depois a gente vai
 210 avaliar quais são os tradeoffs e: e: as sinergias possíveis dentre os parceiros; (.) então isso é uma
 211 eh das atividades eh que a gente está desenvolvendo justamente pra eh tentar amenizar o máximo
 212 possível os conflitos eh tanto em torno do=do externo né, do que viria externamente para a gente;
 213 quanto o para o que a gente leva né, então: (.) o que gente extrair das nossas atividades; e eh o
 214 vocabulário controlado também é uma ferramenta que vai servir para alinhar o máximo possível
 215 essas visões; (.) no nosso ponto de vista; (.) a partir do momento que a gente vai conseguir eh
 216 juntar eh um=um=um (.) uma amostra né, de produções amplas eh de diversas áreas; a gente vai
 217 ter aí um material pra poder avaliar qual seria, o melhor discurso nosso eh: pra comunicar a infor-
 218 mação de forma explícita para cada setor; (.) né, (.) explícita e inclusiva; sem=sem deixar
 219 ninguém pra trás que é um dos objetivos aí do dos ODS né, (.) eh: então isso é muito importante
 220 faz parte da=das nossas eh:: da fundaç- eh: da fundação mesmo né, da equipe LAB da=do nosso
 221 trabalho; não deixar ninguém pra trás nessa parte de acesso à informação de acesso ao
 222 conhecimento e compartilhamento e trabalho em cima disso; (2)
- 223 **Cf:** Eh: a=a a diminuição digamos assim né; a gente luta luta justamente pra diminuir o viés eu acho
 224 que; o viés ele acaba sendo diluído quando a gente traz difere:ntes fontes diferentes perspectivas
 225 diferentes atores como a **Bf** falou; eh: e assim como eu trabalho mais na perspectiva de dados, (.)
 226 a constituição né e pesquisa de- por dados específicos justamente ela serve pra diminuir ah: esse
 227 estritamen- estreitamento de visão; digamos assim; (.) então a nossa ideia é justamente ahn (.)
 228 buscar por esses dados e informações porque são eles que vão sustentar as nossas argumentações;
 229 bom são eles que sustentam os estudos científicos também; (.) eh e isso: consequentemente vai
 230 trazer novas abordagens novas perspectivas pra esse esse tipo de=de informação que a gente
 231 trabalha né; eh: e bom; contra fatos não há argumentos né, então a ideia é sempre eh=eh todos
 232 os- todos os as abordagens e os argumentos que a gente trouxe, (.) eh eles tem que estar
 233 embasados em=em fatos né, então se a gente buscar na=na nos dados nas informações que já
 234 existem hoje, (.) a gente consegue ter um: panorama digamos mai:s (.) mais amplo mesmo e não
 235 uma única visão (.) da academia ou de um instituto de pesquisa né, (.) a ideia é trazer a visão de
 236 vários atores e eu acho que a gente consegue fazer isso nas reuniões do LAB porque todos nós
 237 bebemos em diversas fontes; (.) então volta e meia a gente consegue discuti:r coisas que estão
 238 fora do contexto acadêmico por exemplo; justamente pra tentar diluir um pouco desse viés
 239 @academicista@ que a gente tanto tá eh: mergulhado (2) ()
- 240 **Y:** Ok; (1) tá jóia; o=o **Em** comentou aqui também que essa coisa da transparência; de dar pra cada
 241 linha de pensamento um=um espaço né, e=e sempre observar algum de viés que pode estar
 242 tomando; (.) tá, (1) °esse trem tá apitando aqui e não sei que é que ele tá apitando° (1)
- 243 **Cf:** O **Fm** acho pedindo pra entrar (1) agora entrou (1)
- 244 **Y:** L-Ah entrou aqui
- 245 **Cf:** Essa questão que o **Em** trouxe da transparência eh: transparência né, é transparência; é bem
 246 importante assim a gente falar- bom hoje se fala muito né, dessa questão de comprovação de
 247 informação de transparência (.) de rastreabilidade é uma coisa que=que a gente tá sempre muito
 248 bem eh=eh estamos ligados né, ainda mais quando a gente trabalha na área de informação do
 249 ciclo de vi:da a gente tá muito vinculado a esse olhar (.) pra cadeia: no qual na qual aquele produto
 250 tá inserido; então a gente for fazer uma analogia, a gente pode falar em por exemplo (.) eh=eh
 251 fazer uma leitura fazer um acompanhamento da informação; da cadeia de dados; (.) então tudo
 252 isso serve pra gente eh visualizar: tentar comprovar: tentar trazer transparência a essa informação:
 253 (.) a questão por exemplo das certificações; das rotulagens; elas vêm pra embasar muito da
 254 informação que é jogada né, dentro da=da da sociedade; (.) então tem=tem formas tem
 255 mecanismo- (.) mecanismos da gente tentar atestar se é válida se é verdadeira essa informação que
 256 tá circulando por aí né, (.)

Grupo Farol	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 02/05/2023
Passagem Interlocução externa	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 274 - 339	Duração 5'55"

- 274 **Y:** Bom vamo=vamos seguir aqui né, eh:: (.) deixa eu perguntar uma=uma outra coisa pra vocês
275 também né, esses canais (.) por exemplo; de compartilhamento de informação de troca de
276 informação que vocês têm (.) eh: digamos em vários níveis (.) dentro do próprio instituto; (.) com
277 outras instituições (.) com outros institutos de pesquisa com o governo (.) com com=é que vocês
278 trabalham isso no cotidiano assim; (3)
- 279 **Am:** Você tá falando de trabalhos em cooperação nosso, **Y**,
- 280 **Y:** É; de como é que vocês trocam com essas outras camadas (.) por exemplo como é que vocês se
281 relacionam com o restante do instituto (.) com outros institutos de pesquisa (.) com o ministério
282 (.) com outras instâncias governamentais que lidam com o esse tema e tal (.) ou com quem vocês
283 interajam; (.)
- 284 **Am:** Acho que basicamente a gente algumas ah=eh parcerias né, (.) em função do trabalho que já foi
285 realizado ao longo desses anos (1) então principalmente em relação ao LAB né, que eu diria que
286 é o nosso principal (.) eh: serviço hoje
- 287 **Bf:** LCarro chefe
- 288 **Am:** Leh projeto hoje dentro da informação pra
289 sustentabilidade (.) a gente por exemplo a gente fez ano passado um:: (.) você participou com a
290 gente até, (.) a gente convidou alguns atores que nós achávamos estratégicos atores que a gente
291 acreditava que: poderiam eh colaborar com a construção do LAB (.) eh pra rea- realizamos um
292 seminário n^o;e, daí a gente chamou de lançar a pedra fundamental do LAB (.) eh acho que esse
293 foi um=um grande um grande esforço que nós fizemos pra poder? estabelecer novas parcerias ou
294 fortalecer parceirias e aí a partir daí a gente eh em casos pontuais (.) por meio de reuniões
295 técnicas mesmo eh: a gente tem outras frentes de trabalho (.) o BSV né, que é um proje- eh um
296 serviço que a gente oferece que: que a gente praticamente considera como o grande legado do
297 instituto com relação a CV; (.) embora a gente gostaria que estivesse- de estar mais adiantado com
298 relação a ele; mas ele é um que a gente tem interrelação direta com os nossos parceiros; (.) eh:
299 além disso a gente: a gente usa os caminhos políticos também né, (.) quando a gente tem alguma
300 necessidade a gente pode acionar a diretoria (.) e fazer com que o diretor faça essa ponte pra
301 gente, (.) quando a gente precisa de: entrar em contato ou (.) precisa de alguma ferramenta
302 usar alguma ferramenta de outro lugar, (.) e aí eu estou dizendo já até não apenas pelo LAB tá
303 peçoal, (.) isso aí a gente e- é dentro da coordenação geral de uma forma geral; (.) então a gente
304 pode fa- eu diria resumindo seria (.) faze- fazer os seminários né, trazendo todoss os atores pra
305 conversar, pra interagir, eh: reuniões pontuais com parceiros que já já tínhamos anteriormente,
306 (.) e quando necessário a gente aciona a diretoria pra fazer ab- abrir novas portas em outros atores;
307 (.) sejam eles no âmbito do ministério (.) o ministério e suas unidades de pesquisa, ou outros
308 ministérios quando necessário; (3)
- 309 **Df:** Eu não sei também; tem a o LAB que a parte de comunicação projeto, que ela também solta
310 algumas notas no eh na eh Internet no portal do instituto; (.) pra manter as pessoas informadas;
311 (.) aí vai ter um forunzinho também que a pessoa pode tá respondendo que é uma troca de
312 informação mesmo
- 313 **Bf:** L °É que ainda não tá ativo°
- 314 **Am:** É isso aí a gente não tá ativo ainda (.) mas é um é um canal de abertura também pra esse pra essa
315 interação;
- 316 **Y:** Um fórum de discussão?

- 317 **Am:** Sim (.) dentro disso no âmbito do LAB (.) a gente vai ter um fórum dentro da plataforma (.) onde:
318 poderemos conversar sobre diversos assunto; (.) sejam relacionados aos serviços oferecidos, ou
319 temas correlatos;
- 320 **Cf:** No: (.) deixa eu só (.) falar um rapidinho eh: no LAB a gente não não tem ainda estabelecida uma
321 abordagem digamos assim de interlocução né, mas ela com certeza vai ser primordial pra gente
322 justamente construir essas relações (.) eh entre diferentes atores; (.) o BCV né, o banco nacional;
323 (.) eh ele é uma referência no Brasil; (.) então quando tu=tu vira uma referência tu acaba sendo
324 atingido mais facilmente pelas pelos outros pelos outros atores, (.) né, (.) embora eu ainda ache
325 que a gente está abaixo do nosso potencial de fato de comunicação; por=por problemas
326 justamente de=de comunicação de interlocução né; (.) e=e (.) mas também eh falta a gente eh
327 estabelcer de fato esses canais né, (.) por exemplo a gente participa; (.) o instituto participa; (.)
328 do da rede nacional de avaliação (.) e na rede a gente tem uma visibilidade muito grade por parte
329 do setor eh: (.) da iniciativa privada, (.) então o instituto está sendo visado pelas empresas e por
330 outros institutos e instituições de pesquisa (.) eh como sendo então um interlocutor de CV no
331 Brasil; (.) eh então lá a gente acaba estando mais visível digamos assim; então eu imagino que
332 pra o LAB a gente pode construir algo nesse sentido, (.) no momento que a gente e=estabelcer
333 ess- essa:s parcerias né, no futuro, (.) que a gente possa também daqui uns anos virar referência
334 também, né, pra que a gente possa ter eh: sermos alvos digamos assim dessa questão da
335 informação pra sustentabilidade; (.) então acho que a gente ainda vai aí ao longo dos próximos
336 meses trabalhar nesse=nesse quesito específico; (1)
- 337 **Y:** Eh (.) mais algu- (.) o **Em** já fez fez um comentário aqui; mas vocês estão vendo as mensagens
338 dele também né, (.) um farol né, eh essa ideia essa imagem de farol; (.) um farol da informação
339 pra sustentabilidade, (.) °muito legal°;

Grupo Farol	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 02/05/2023
Passagem Interlocução na organização	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 340 - 490	Duração 11'49"

- 340 **Y:** Eh: deixa eu perguntar uma coisa pra vocês agora; (.) assim; aí talvez menos do que é
341 característicos de vocês mas (.) mais da=da inserção de vocês dentro do instituto; (.) assim; (.)
342 como é que vocês se percebem dentro do instituto (.) com=com o restante do instituto (.) se vocês
343 têm o= (.) apoio suporte reconhecimento (.) canais abertos (.) quem são os interlocutores mais
344 importantes dentro da pró- do próprio instituto como é que vocês se percebem assim dentro do
345 instituto;
- 346 (5)
- 347 **Am:** Alguém quer começar?
- 348 **Cf:** @3@ Bom (.) eh: como é que vou responder isso, (.) eh: (.) é porque assim eu acho que uma
349 coisa que dificulta, pelo menos pra mim nesse momento; é o fato d=eu estar longe do=do
350 instituto; (.) eu tô desde 2020 eh cem por cento home office; (.) estou lo:ngue de Brasília (.) então
351 acho que o fato de não estar presente na instituição, (.) fisicamente acho que atrapalha um pouco
352 essa: (.) essa minha percepção né, da- sobre essa visão que=que (.) ou esse acesso que eu teria a
353 outros eh: (.) a outras coordenações por exemplo; (.) da instituição eh (.) que era uma coisa que
354 eu tinha quando tava presencial né, eu acho que era muito mais fácil circ- a gente circulava mais
355 pelo instituto; tinha mais contato com as pess- eu tinha mais contato com as pessoas; (.) eh então
356 a comunicação era mais fácil e=e e essa própria visão de como é que tá essa visão entre
357 coordenações (.) entre colegas também da própria coordenação (.) era mais fácil da gente ter né,
358 (.) porque o: cafezinho sempre foi muito importate também pra esse tipo de troca né, (.) e: no
359 momento não estou tendo esse tipo de troca; (.) então a minha visão digamos estaria um pouco
360 @prejudicada@ nesse sentido (.) eu não teria como ser cem por cento eh: não teria como trazer
361 cem por cento essa visão né, (.) porque eu me sinto um pouco isolada com relação a essa questão
362 presencial; (.) ma::s eu acho que em termos de canais abertos a gente tem, dentro da instituição;
363 só que a gente tem que chegar na pessoa (1) no canal certo, @digamos assim;@ eh não sei bem
364 como falar @isso@; mas (.) eh eu ach- eu sinto muito mais que a gente tem que buscar
365 interlocução (.) do que a interlocução chegar a=até até (.) eu vou falar por mim né, não sei se dá
366 pra fa- eu não posso falar pela equipe; então vou falar por mim pesquisadora; (.) e aí (.) como
367 não chega até mim essa interlocução, eu (.) boa parte eu=eu atribuiria a essa falta de contato com
368 as pessoas mais proximamente né, (.) ma:s eu se:i que eu posso que eu tenho os canais abertos
369 pra fazer isso; (.) eu só tenho que: ser mais proativa se eu quiser eh=eh ter essa interlocução com
370 outras eh com outros departamentos outras coordenações;
- 371 **Bf:** É; (.) eu=eu compartilho um pouco da visão da **Cf** eh por eu estar também em home office né, a
372 maioria do tempo; (.) mas eh pelo que eu=eu percebi assim nos=nos momentos de=de ir lá é: o
373 espaço é aberto; acredito permissível né, permissível a=a a poder ir atrás né, (.) °do que precisar°
374 (.) eh (.) agora uma coisa que eu tinha até con=conversado com a **If** é a questão d- mas ela=ela
375 falou que (.) é=é só pra funcionário uma coisa assim o intranet? né, então o- não se é o intranet
376 o: (.) °qual que seria o nome pro instituto° (.) mas aí bolsista fica de fora né, desses comunicados;
- 377 **Am:** Não, bolsista tem acesso à intranet;
- 378 **Bf:** E::u nunca consegui: (.) eu perguntei até como que faria, (.) não sei=se o intranet ou (.) mas
379 mesmo o negócio do fórum também ela falou que (.) °não sei como ()°
- 380 **Am:** ^LAssim, eu sei que essa
381 reunião tá sendo gravada; mas como @vai ser sigiloso@, (.) vocês @não estão perdendo nada
382 com intranet@? (.) e não é um privilégio do instituto; intranet em noventa por cento dos lugares
383 pelo menos onde os que passei até hoje
- 384 **Cf:** ^L@É@

- 385 **Am:** L não tem muita coisa não; (.) a nossa intranet
 386 funciona; (.) eu só sei que funciona porque eu entrei- (.) no dia que você desliga quando você
 387 desliga o computador (.) liga automaticamente cai lá; (.) mas eu só olho o que tá na página e já
 388 mudo; (.) a não ser que eu tenha que buscar o ramal de alguém; (.) mas ô **Bf** eu posso até ver isso
 389 pra você; (.) se você não conseguir acessar você me fala depois que eu
- 390 **Bf:** LMas eu tô falando não tô reclamando não;
- 391 **Am:** LNão=não=não
- 392 **Bf:** Lé porque realmente seria um=um (.) eh às
 393 vezes eh rola alguns eventos e a **If** falou (.) às vezes você não recebeu porque:: eh você é bolsista
 394 °não sei o quê°;
- 395 **Am:** LAh:: não; acho que é o comunicado geral que você tá falando;
- 396 **Cf:** LE:
- 397 **Bf:** LIsso, (.) o
 398 comunicado geral; isso; (.) não sei qual que é o nome;
- 399 **Am:** LAh: tá:, (.)
- 400 **Cf:** LAh o comunicado geral não-
- 401 **Bf:** LNão é intranet né, é outra coisa;
- 402 **Am:** É isso aí isso aí é um- aí eu lembro que quando eu tava na comunicação eu era- eu coordenava a
 403 comunicação e eu não tinha acesso ao comunicado geral **Y**; (.) porque tinha um bug no gmail que
 404 não permitia que sei lá; (.) cinco pessoas no instituo não tivessem acesso e eu era uma dessas, (.)
 405 e aí eu falei @porra eu tô coordenando o negócio aqui e não tenho acesso@, (.) mas isso aí eu
 406 vou ver como é que tá isso tá **Bf**;
- 407 **Bf:** ((sinal de positivo))
- 408 **Fm:** Não fala em bug não que o negócio hoje foi feio aqui viu, (.) tive que reinstalar todo mundo aqui
 409 (.) boa tarde, valeu **Y**; como é que
- 410 **Y:** LBoa tarde,
- 411 **Df:** Eu-
- 412 **Fm:** Mas a intranet eu tô pegando o pa- o bonde andando (.) um jeito de- você tá falando de usar (.)
 413 um jeito que a gente tentou foi colocar o ponto eletrônico na intranet naquela época; (.) não foi
 414 isso **Am**, (.) pra ver se o pessoal abria e comunicava; (.) é isso? Que vocês estão falando de
 415 comunicação interna, (.) não não tem nada a ver;
- 416 **Am:** L((sinal de negativo))
- 417 **Bf:** É (.) como funciona a comunicação interna; (.)
- 418 **Cf:** LE-
- 419 **Fm:** Sim;
- 420 **Df:** Eu fui uns dias presencial, e-
- 421 **Fm:** LNão vai ser a intranet que vai resolver;
- 422 **Df:** Eu=eu assim (.) eu não tenho dificuldade (.) quando eu preciso de alguma informação; (.) ou
 423 então mesmo pra fazer algum tipo de reunião, preparar alguma reunião, eh (.) sempre tá muito
 424 muito aberto a questão do instituto né (.) em relação a isso; tipo eh: você solicitar alguma coisa
 425 com algum colega; de outra coordenação então eh: (.) pra mim tá funcionando, (.) eu nunca tive
 426 eh alguma barreira (.) que me eh: (.) por eu ser bolsista não conseguir fazer; né, (.) a não ser
 427 coisas que é geralmente mesmo só pro coordenador fazer;

428 **Am:** Eh (.) a min- a minha percepção é bem pareci:da eh assim eu acho que desde que eu entrei no
 429 instituto na verdade (.) a: a interação (.) a comunicação entre as coordenações (.) melhorou
 430 quinhentos por cento; (.) eu lembro (.) que quando eu entrei no instituto a gente falava
 431 literalmente o instito rio; por exemplo (.) como se fosse uma instituição totalmente à parte; (.) e::
 432 de um tempo pra cá a gente vem interagindo bastante, (.) eles participando das nossas pesquisas;
 433 (.) convidando a gente pra participar das das pesquisa deles a gente vai lá uma vez por semestre
 434 pelo menos pra pra conversar com o corpo docente (.) então já é um canal muito aberto;
 435 (.) em relação à::: interação das coordenações gerais por exemplo (.) a gente tem no na reunião
 436 de diretoria (.) por motivos óbvios (.) onde a gente tem que trazer o que é que tá acontecendo (.)
 437 quando necessário votar com relação a algum assunto ou não (.) mas eu acho que a interação tá
 438 aumentando bastante. (.) é claro que eh:: (.) a gente quando lida com o ser humano (.) é eu vou
 439 até levar meu lado mais psicólogo aqui (.) a gente tá fadado a=a questões pessoais; (.) tem gente
 440 que não separa a parte pessoal do profissional, (.) eh: tem a questão das vaidades; de querer o
 441 nome aqui ali, então (.) isso realmente é uma coisa que atrapalha; não- (.) óbvio que também tem
 442 no instituto (.) acho que em qualq- (.) qualquer não, (.) mas na maioria das organizações sejam
 443 elas privadas ou não (.) ahn: acho que acontece isso ainda, (.) mas eu vejo hoje uma interação
 444 maior em relação a:: três quatro anos ahn: (.) hoje e- eu tento promover bastante isso lá, (.) então
 445 hoje a gente a- atua diretamente por exemplo com a coordenação- com as duas coordenações
 446 gerais, (.) que nós temos lá- lá na casa; (.) que é a coordenação a CGAA- eh: que mudou o nome
 447 eu não sei o nome; mas a antiga CGAA; (.) mas nós a gente tem muita interação com o **Jm**; (.)
 448 então assim (.) agente um=um- (.) além do LAB o nosso grande outro projeto é o informação
 449 técnica; que seria o SIST que é o- o SIS pra informação técnica; (.) e:: a gente tem reuniões
 450 semanais pra tratar do assunto:: (.) então assim (.) ele tem ajudado a gente bastante; (.) e a gente
 451 também quan- dentro do SIS; (.) eh a gente interage bastante com a TI (.) uma vez que eles
 452 produzem- eles desenvolvem °produzem não°; desenvolvem alguns sistemas que a gente usa
 453 naturalmente nas nossas pesquisas; (.) por exemplo o SXV; (.) que é uma plataforma de
 454 tratamento de dados; (.) que hoje ela=ela (.) ela começou um pouco mais devagar; mas hoje a
 455 gente pode dizer que é uma das principais- (.) ela tá presente na esplanada inteira (.) então toda
 456 pesquisa aplicada que chega na- na nossa equipe; (.) eu faço questão de tentar montar os projetos,
 457 pensando na utilização dessas ferramentas; (.) então uma delas é o SXV; (.) então a gente
 458 consegue ter uma interação maior (.) eh: eu entendo totalmente a questão que a **Cf** falou do
 459 remoto (.) realmente (.) várias vezes (.) eu agora tô me forçando a ficar um pouco mais em casa,
 460 (.) eh duas vez- dois períodos na semana; (.) eu tô tentando ficar em casa; (.) comecei a semana
 461 passada; (.) tem hora que eu fico agoniado que era eu era descer ali no=no outro andar e vou lá
 462 e resolvo rapidinho com a pessoa; (.) e aqui às vezes você tem que mandar um whatsapp ou então
 463 ligar; (.) se a pessoa de repente não tá; tá em reunião; (.) ou seja (.) coisas que eu poderia resolver
 464 mais rapidamente se eu tivesse direto no=no instituto, eh (.) eu demoro um pouco mais de tempo
 465 (.) às vezes eu até; depois eu falo com a pessoa (.) quando eu for lá no instituto eu resolvo isso;
 466 (.) °tá entendendo°; (.) então eu acho que essa questão do presencial também ajuda bastante a
 467 manter essa=essa=essa essa interação; (.) agora acho=que de uma=uma forma- (.) óbvio que a
 468 gente ainda pode melhorar muito pode aprimorar muito essa questão; (.) ((tosse)) (.) mas quando
 469 eu vejo os últimos anos do instituto tá pra ver nitidamente que a interação entre as coordenações
 470 (.) aumentou bastante; (.) vamos aguardar e torcer pra que- torcer e nos esforçar pra que isso
 471 melhore; (3)

472 **Y:** Beleza, (.) o **Fm** chegou aí você quer comentar alguma coisa **Fm**,

473 **Fm:** Eh: boa tarde; (.) eh: eu eu não sei agora eu tô até com vergonha de comentar alguma coisa porque
 474 vocês avançaram tanto (.) eh não sei o quê que (.) em termos de (.) de percepção e comunicação
 475 (.) eu acho que isso (.) eu faço minhas as palavras do **Am**; já passei por várias (.) instituições
 476 todas elas tem esse problema né, (.) eu acho que:: (.) eu como fui pra uma instituição e cheguei
 477 lá no meio da pandemia por exemplo (.) senti muita falta dessa questão presencial (.) e no fundo
 478 a gente acaba resolvendo as coisas (.) ainda mais se você tem um cargo assim você acaba
 479 resolvendo as coisas meio que sozinho v- (.) quando você não tem uma equipe ali:: m- (.) às vezes
 480 é o apoio moral numa questão alguma coisa assim (.) que eu acho que o presencial f- (.) o híbrido
 481 uma=uma diferença (.) eh: (.) comunicação interna (.) eh: é muito depende muito de quem tá::

482 trazendo eh: na diretoria ali a questão porque, (.) eh por exemplo; na equipe anterior a gente tinha
483 dificuldade de entender às vezes o quê que tava cada um tava fazendo nas outras; a gente queria
484 divulgar mas também tinha; (.) mas eu confesso que esse retorno no instituto agora melhorou
485 bastante, (.) melhorou quinhentos por cento mesmo como o **Am** disse; (.) tem uma=uma (.)
486 tentativa de comunicação de falar com todo mundo e tal; e isso foi um trabalho de diretoria
487 mesmo que (.) ma:s eu ainda tô cru ali no=no=no no instituto e a gente já chegou meio com o
488 trabalho remoto entrando em vigor também (.) então eh. eu acho que é isso mesmo; (.) o **Em** tá
489 colocando uns bons umas boas considerações também no grupo ali tá: (.) eu acho que é isso **Y**;
490 [.....]

Grupo: Farol	Entrevistador: AI	Local: Vídeo	Data: 02/05/2023
Passagem: Como se sentem no trabalho	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas: 491-578	Duração: 7'49"

- 491 **Y:** °Tá bom° (.) eh: (.) bom; (.) então eu tinha falado com vocês uma hora já tem uma hora que nós
492 estamos (.) do começo da gravação né, (.) então: (.) eu queria mais u- eu queria colocar mais uma
493 coisa pra vocês, (.) que eu queria ouvir de cada um um pouco eh: como é que vocês se sentem
494 nesse trabalho assim; (.) como é que (.) um pouquinho de com=é que vocês chegaram até aí e
495 como é que vocês vêm o futuro; eh a partir dessa posição que vocês estão hoje; (1)
- 496 **Bf:** Eh (.) °eu vou falar° eh (.) eu tô muito feliz, (1) com essa oportunidade eh (.) porque dá muita
497 liberdade (.) de colocar em prática coisas que a gente aprendeu talvez anos atrás e nunca colocou
498 em prática né, (.) tá lá no fundo da cabeça (.) eh:: e is- pareceu que né, talvez não ia pôr nunca
499 em prática ou não nunca ia servir pra nada, (.) aí você vem num eh numa equipe né, e a gente
500 tê::m uma troca tão enriquecedora assim, (.) que eh: sempre acabamos nos=nos colocando (.) nos
501 fazendo perguntas que levam a querer ir um pouco mais a fundo né, (.) aí:: eh: nesse quisto eu tô
502 bem satisfeita né, de: eh: (.) dessa liberdade né, de=de=de autonomia né, (.) e sinto que há sempre
503 um potencial de crescimento; (1) mas eh: isso implica uma eh (.) justamente, (.) eu falei
504 autonomia e liberdade são duas coisas que às vezes podem ser né, aquele o beco sem fundo que
505 você fica lá e (.) e agora né, (.) igual uma tese né, () pode ser é um caminho de: de duas vias
506 né, (.) mas então, (.) mas assim, (.) a gente não tá só porque temos uma equipe de várias pessoas
507 (.) então a diferença da tese é essa né, porque a gente sempre tem a quem se tornar e perguntar
508 (.) e a partir de agora é será que é melhor eu recalculer a rota o::u; (.) a gente continua nessa
509 mesmo né, (.) é bem interessante; (.) eu não esperava por isso (.) eu tô ((sinal de positivo)) quando
510 eu cheguei né, eu não sabia exatamente o que esperar (.) então eu tô tô bem feliz com o que
511 veio depois; (.) (3)
- 512 **Cf:** Eh: (.) **Df** quer falar,
- 513 **Df:** Não (.) pode falar, agora é sua vez; @.@
- 514 **Cf:** @3@ tá bom; (.) tá com um deleyzinho aqui pra mim; (1) eh:: bom eu sou muito feliz também
515 no instituto; eu acho que a gente tem eh: uma equipe incrível assim de trabalho; (.) e:: e eu acho
516 que tudo é facilitado justamente pela liberdade de construção dentro do processo de trabalho que
517 a gente tem né, (.) então eh: (.) o fato de a gente ter uma equipe- eu considero pelo menos (.) uma
518 equipe muito horizontalizada né, (.) a gente não tem eh: grande discrepâncias entre nós ali, (.)
519 desde o assistente de pesquisa
- 520 **Bf:** ^LE interdisciplinar né,
- 521 **Cf:** ^LE: interdisciplinar também; (.) isso também é
522 muito enriquecedor porque (.) cada discussão é uma discussão com diversos pontos de vi:sta; (.)
523 então isso sempre é muito bom né, (.) é diferente de está sempre conversando com pessoas que
524 pensam igual @então@ (.) a gente sempre busca eh-eh analisar diversas perspectivas (.) eu acho
525 que (.) dentro do nosso processo nosso processo de trabalho em equipe isso funciona muito bem,
526 (.) então isso deixa a gente muito bem também; (.) e tem uma: uma liberdade também °como a
527 **Bf** falou° (.) a gente tem esse essa interlocução que talvez na casa não seja tão fluída, (.) dentro
528 da nossa equipe (.) costuma ser (.) uma comunicação fluída né; (.) se eu tiver problema com
529 qualquer um aqui: dentro lá da equipe de trabalho é muito fácil de resolver; (.) a gente chama pra
530 conversar né; a gente tem essa liberdade; (.) e:: a gente tem óbvio um potencial de crescimento
531 hierárquico (.) hierárquico (.) digamos assim (.) limitado porque a gente é- nós somos bolsistas
532 né, (.) nós não não existe existe um nível né, onde a gente passar ir (.) mínimo e máximo de
533 chegar, (.) mas isso faz parte do da forma como tá constituída a=a o trabalho né; então (.) não
534 tem u- a @gente já sabendo disso@ digamos assim né, (.) diferente de uma empresa né, (.) então
535 assim (.) eu=eu atribuo essa:: essa: alegria de trabalho com pesquisa por causa muito da equipe
536 assim; (.) eh: tem a construção- (.) eh eu acho que a gente aprende muito também eh: uns com os

537 outros (.) e tenta construir alguns alguns outros canais; alguns outros meios de chegar àquilo que
 538 a gente não conhece que a gente não sabe né, (.) então (.) acho que:: (.) essas questões por exemplo
 539 metodológicas também (.) geralmente a gente discute em grupo então isso é bem ahn: (.) é muito
 540 bom porque a gente vê que não tá ali todo mundo trabalhando sozinho; não, (.) a gente faz
 541 algumas atividades sozinho cada um (.) mas toda semana a gente se reúne (.) conversa (.) e eu
 542 acho que isso é fundamental né, pra manter eh (.) a boa vontade nossa né, de tá- a boa vontade e
 543 a alegria de tá trabalhando; (2)

544 **Df:** Eu (.) eu tô assim muito feliz né, em trabalhar na equipe né, (.) sem falar que a equipe é muito
 545 boa que- muito educada (.) me recebeu super bem (.) e:: essa coisa da gente aprender (.) porque
 546 quando eu entrei comecei a ver as reuniões eu pensei; meu deus, não entendo nada que esse povo
 547 tá dizendo; (.) e depois você vai vendo o tanto de coisa que você vai aprendendo vendo eles
 548 apresentando os trabalhos deles, (.) as=as pesquisas que cada um tá fazendo, (.) eh: e você começa
 549 a entender um pouquinho de cada- (.) @não que eu entenda de tudo@ (.) mas eu assim; eu
 550 comecei a entender realmente o que seria o papel de cada um dentro do projeto; (.) então assim (.)
 551 te motiva, (.) então eu me sinto muito motivada aí; (2)

552 **Em:** [por mensagem] “Me sinto muito bem, estamos fazendo algo com muito potencial para ser de
 553 fato incremental à sociedade brasileira; (.) e a equipe é maravilhosa; muita sintonia; muita escuta;
 554 (.) não conseguiria fazer o que faço em outro lugar, (.) o instituto é a casa certa,”

555 **Am:** Bom; eu tô eu tô vivendo o melhor=melhor momento dentro do instituto; (.) sem dúvida nenhuma
 556 (.) ah: a gente tem eh (.) o que que acontece, (.) a gente hoje consegue aliar uma equipe muito
 557 competente (.) ah: que tem uma sinergia muito bacana; (.) ahn: e hoje a gente tem a questão do
 558 orçamento que nos ajuda a gente ter- (.) conseguirmos algumas ahn fontes né, que antes a gente
 559 não tinha; (.) como emenda parlamentar essas coisas, (.) então antes a gente ficava muito assim
 560 (.) ah a gente podia fazer isso (.) o LAB mesmo é fruto de há: sei lá, três anos atrás o pessoal já
 561 falava do LAB, (.) tal=tal=tal (.) mas a gente- a gente não podia nem dar seguimento às discussões
 562 porque era uma coisa que a gente não- a gente não conseguia, (.) como é qua gente vai fazer isso,
 563 (.) ah, não tem como; (.) °então° (.) então hoje a gente consegue juntar o momento que
 564 financeiramente é positivo pra gente; (.) com uma equipe bacana; (.) bacana no sentido de
 565 relações mesmo, (.) eh especialistas altamente competentes; (.) a gente tem uma equipe hoje que;
 566 putz, (.) que eu eu quero manter esse núcleo aí por muito tempo (.) eh e as perspectivas pro futuro
 567 são cada vez melhores, (.) eh porque o que acontece, (.) quando você a produzir; (.) produzir
 568 coisa boa (.) com qualidade, (.) começa a atrair novos olhares (.) novos parceiros (.) e aí a
 569 tendência é a gente viver um momento crescente por um longo tempo; (.) então é isso que eu
 570 espero do instituto; (.) e é isso que espero da minha participação agora na equipe; (1) a gente vive
 571 um momento agora que a gente não sabe muito bem o que vai acontecer em função da=da troca
 572 né, na diretoria né, (.) a gente tem a expectativa de repente que um colega nosso assuma, (.) mas
 573 não tem nada certo, então fica naquela né, (.) mas em algum momento a diret- essa troca vai
 574 acontecer (.) imagino eu que ainda no primeiro semestre; (.) então (.) independente de quem entrar,
 575 a gente não sabe ainda como as coisas vão ser conduzidas a partir desse momento, né, (.) então
 576 assim (.) hoje é o melhor momento que eu estou ahn: dentro do instituto (.) desde que eu cheguei
 577 no instituto; (.) e a perspecti- as perspectivas são as melhores; (4)

578 [.....]

===== Fim da Transcrição =====

**APÊNDICE K – RELATÓRIO DE ANÁLISE DO GRUPO
VÍNCULO**

ANÁLISE DO GRUPO DE DISCUSSÃO

GRUPO VÍNCULO

1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

A equipe que compõe o grupo de discussão é formada por gestores de tecnologia da informação (TI) de uma empresa da área da saúde ligada a um grande conglomerado financeiro de economia mista. O grupo é responsável pelo desenvolvimento e manutenção de soluções de TI que suportam o negócio finalístico e a administração da empresa.

Os contatos iniciais para coleta de dados foram feitos com o gestor da equipe a quem foi explicado o contexto da pesquisa e as linhas gerais da dinâmica. O próprio gestor formalizou o Termo de Aceite Institucional e mobilizou os demais participantes. O processo como um todo levou 64 dias, desde o primeiro contato formal até a realização da sessão em função, principalmente, da dificuldade de alinhar as agendas.

Previamente à realização do grupo, foi solicitado aos participantes que respondessem a um breve questionário *online* disponibilizado na plataforma MS-Forms, tendo sido incluído no mesmo formulário o Termo de Aceite Livre e Esclarecido e a Autorização para Uso de Imagem e Som de Voz.

Quatro pessoas responderam ao questionário e participaram da sessão de discussão que foi realizada no dia 02/06/2023, das 16:00 às 17:15, por videoconferência na plataforma MS-Teams. A reunião foi gravada com a concordância dos participantes.

Os quatro participantes são homens, sendo um deles com idade superior a 50 anos e os demais entre 41 e 50 anos. Um deles se declarou branco e os demais pardos. Nenhum indicou algum tipo de deficiência.

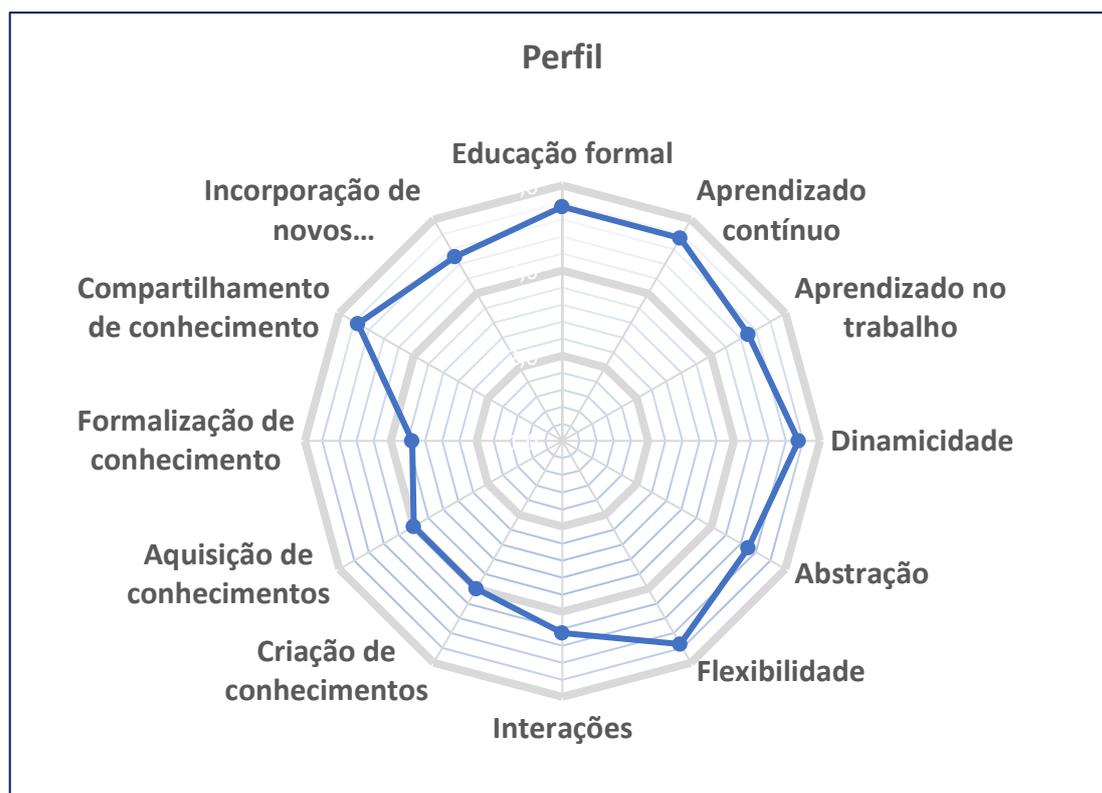
Três dos participantes têm pós-graduação *latu sensu* e um deles tem mestrado. Todos os quatro são empregados da empresa ou do conglomerado, com vínculo formal por prazo indeterminado. Um deles está na organização há menos de um ano, um entre um e cinco anos e dois têm mais de 20 anos. Quanto ao tempo de

participação na equipe, cada um está em uma das faixas definidas, menos de um ano, entre um e cinco, entre seis e 10 e entre 11 e 20 anos.

Um dos participantes apontou um alto nível de *stress* na sua função e todo o grupo indicou uma carga significativa de trabalho e responsabilidades.

O gráfico na Figura 1 mostra as médias das respostas com relação à importância de um conjunto de competências relacionado no questionário prévio.

Figura 1 – Percepção média de importância das competências



Fonte: elaboração própria

Na percepção média do grupo, várias competências receberam a maior indicação de importância: educação formal, aprendizado contínuo, dinamicidade, flexibilidade e compartilhamento de conhecimentos. A menor importância média, com uma diferença relevante para as demais, foi atribuída a formalização do conhecimento.

Uma característica da organização é sua forte conexão com o conglomerado ao qual está ligada. A maioria dos usuários de seus serviços são trabalhadores do conglomerado e muitos dos profissionais que compõem seu quadro vêm dali, seja por cessão ou após encerrarem suas carreiras.

A equipe é composta por profissionais maduros, com bastante tempo de experiência na gestão de tecnologia da informação na própria empresa ou em outras do mesmo conglomerado. Têm uma cultura bastante definida, confiança na sua experiência e se propõem a assumir grandes responsabilidades. Todos os participantes são homens, mas na empresa também existem mulheres em posições de gestão, embora em menor número.

Os participantes são todos gestores, sendo um deles o superior hierárquico dos demais. Suas atividades envolvem a gestão de equipes de desenvolvimento de sistemas, de acompanhamento de produtos e serviços adquiridos e da governança dos processos de tecnologia da informação.

Na transcrição da discussão e nas análises os participantes são designados por uma letra maiúscula, em ordem alfabética atribuída conforme sua primeira manifestação na sessão, seguida de f ou m indicando seu gênero, feminino ou masculino. O pesquisador é indicado por Y. Assim, os participantes do grupo de discussão são:

- **Am** é o gestor dos demais participantes, tem mais de 50 anos de idade, é de cor branca possui pós-graduação *latu sensu*, tem de um a cinco anos na empresa e o mesmo tempo na equipe, mas uma longa experiência no grupo financeiro a que a organização está ligada e em outras empresas do ramo financeiro. Seu vínculo com a organização é permanente.
- **Bm** tem entre 41 e 50 anos, é de cor parda, possui pós-graduação *latu sensu*, tem entre 11 e 20 anos na organização e na equipe. Seu vínculo de emprego é permanente.
- **Cm** tem entre 41 e 50 anos, é de cor parda, possui pós-graduação *latu sensu*, tem entre 11 e 20 anos na empresa e entre 6 e 10 na equipe. Seu vínculo de emprego é permanente.
- **Dm** tem entre 41 e 50 anos, possui mestrado, está na organização há menos de um ano, tendo sido cedido pela principal empresa do conglomerado financeiro, onde acumula cerca de 20 anos de experiência e com a qual tem contrato de trabalho permanente.

- **Ef** também faz parte da equipe e foi citada pelos colegas nessa condição, mas não respondeu ao questionário e não participou no grupo de discussão porque estava em férias na época.
- **Fm** e **Gm** são gestores da empresa, de outras equipes. Não participaram da discussão, mas foram citados.

2 ORGANIZAÇÃO TEMÁTICA

A organização temática indica as passagens mais relevantes da discussão, foi feita a partir da gravação da sessão e está representada no Quadro 1, indicando os tempos (minutagem) de início e fim de cada trecho na gravação. A indicação “T” aponta um tema, com a respectiva linha em negrito. “ST” indica subdivisões daquele tema.

Quadro 1 – Organização temática do grupo.

Início	Fim	T/ST	Descritor	Iniciador
00:00:07	00:03:18	T	Introdução e protocolo do grupo	Y
00:03:20	00:05:19	T	Apresentações	Y
00:05:20	00:12:50	T	Dinâmica de trabalho	Y
00:05:40	00:07:57	ST	Estrutura organizacional	Am
00:07:57	00:11:00	ST	Demandas	Cm
00:11:09	00:12:5	ST	Requisitos e arquitetura	Dm
00:13:05	00:16:49	T	Fontes de Informação	Y
00:13:30	00:14:12	ST	Sistemas de controle	Bm
00:14:19	00:16:49	ST	Fluxo informal	Am
00:16:50	00:33:31	T	Trabalho remoto	Am
00:16:50	00:21:13	ST	Formas de gerenciamento	Cm
00:21:15	00:23:27	ST	Vínculos e cultura	Am
00:23:30	00:33:31	ST	Efeitos na dinâmica de trabalho	Y
00:33:32	00:37:23	T	Arranjo material	Y
00:33:51	00:35:14	ST	Ambiente físico	Am
00:35:15	00:37:23	ST	Equipamento e ferramentas	Cm
00:37:28	00:44:50	T	Interação com outras áreas	Y
00:38:02	00:43:21	ST	Conflitos	Am
00:43:32	00:44:50	ST	Aproximação	Cm
00:44:56	00:54:21	T	Processos e sistema normativo	Y
00:45:37	00:47:09	ST	Controles	Bm
00:47:22	00:50:10	ST	Relacionamento com fornecedores	Am
00:50:52	00:52:10	ST	Comunicação com áreas de negócio	Am
00:52:12	00:53:35	ST	Modelo de gestão	Am
00:53:37	00:54:21	ST	Normas internas	Cm
00:54:25	01:05:15	T	Encerramento e agradecimentos	Y

A sessão foi encerrada com cerca de uma hora de duração quando dois dos quatro participantes precisaram se ausentar. Os trechos selecionados para análise

somaram 31 minutos. Foram escolhidos aqueles em que o grupo falou com mais intensidade e nos quais descreviam situações do seu cotidiano de trabalho, não se limitando a opiniões e processos normatizados. O texto transcrito desses trechos está na Sessão 5, ao final.

3 INTERPRETAÇÃO

A interpretação no método documentário constitui-se de duas etapas: a interpretação formulada e a interpretação refletida. Na interpretação formulada o pesquisador reproduz o que foi discutido na forma mais fidedigna possível para que seja compreensível por um leitor que não participou da sessão e não tem familiaridade com o grupo. Este material será a base da etapa seguinte, a interpretação refletida, na qual o texto produzido é analisado em busca do contexto em que se deu a discussão, observando o desenvolvimento do discurso e identificando os pontos mais relevantes para a reconstrução do quadro de orientação do grupo.

No restante desta seção, serão apresentadas a interpretação formulada de cada um dos temas selecionados da discussão e em seguida será apresentada a interpretação refletida do mesmo trecho.

3.1 Tema: Fontes de informação

O primeiro tema apresentado à discussão pelo pesquisador, da mesma forma que para todos os grupos, tratou da dinâmica cotidiana de trabalho. O pesquisador propõe o tema pedindo ao grupo que fale do seu dia a dia, da condução das atividades e da interação na equipe e deixa que o grupo escolha que aspectos tratar e como abordá-los. Neste grupo, os participantes se limitaram a descrever suas atribuições formais e os processos de trabalho definidos, de forma protocolar. No tema seguinte, entretanto, ao tratar de suas fontes de informação, abriram-se mais e passaram a descrever as maneiras informais com que, de fato, se dão as interações.

Interpretação formulada

Y apresenta o tema perguntando ao grupo quais são as principais fontes de informação que fundamentam seu trabalho.

Bm assume o turno de fala e descreve o sistema de controle de demandas, que é o caminho formal para que as áreas de negócio apresentem suas necessidades

à TI e que também controla as fases do processo de desenvolvimento de soluções tecnológicas. Esta seria a principal fonte de informações para o seu trabalho que está voltado ao controle formal dos processos. Com relação a informações estratégicas, **Bm** relata que as obtém da alta gestão da área, acessando diretamente os gestores.

Cm apresenta uma diferenciação da orientação proposta por **Bm**. Embora confirme o uso do sistema de controle de demandas, relaciona uma série de canais informais que também lhe servem de fonte para a condução do seu trabalho. “Tem todo um fluxo não formal, um corredor, um e-mail, um incidente”.

Quando acionados de maneira informal, relata, solicitam a formalização ao interlocutor, mas, mesmo antes disso, já iniciam as atividades necessárias. Quando necessitam de informações adicionais, acionam diretamente os especialistas nas áreas de negócio que foram indicados como interface no tema ou projeto.

Am valida o relato de **Cm** da existência de um fluxo relevante de informações que acontece de maneira informal: “Aqui nós temos esse problema porque às pessoas, às vezes, vão no CPF”. Como muitas pessoas conhecem **Cm** e sabem de seu papel, quando têm alguma necessidade o acionam diretamente, contornando o processo formal definido. Existe um esforço de organização e padronização das interações entre TI e negócios, mas há grande dificuldade em conseguir isso.

Para ilustrar sua posição, relata situação recente de mudança na direção da organização que levou a grandes alterações de prioridade e de foco, o que afeta bastante o trabalho da equipe, prejudicando a gestão de seu pessoal.

Ao tratar da informalidade na comunicação e relatar os esforços do grupo no sentido de organizar esse fluxo, **Am** faz uma transposição do tema para a questão do trabalho remoto que, entende, traz novas complexidades.

Interpretação refletida

Como aconteceu na discussão do primeiro tema (dinâmica de trabalho) o grupo começa apresentando seus processos como estão normatizados, de certa forma buscando “dar a resposta certa”, mas logo admite a importância de canais informais e contatos pessoais nas suas dinâmicas de trabalho.

Embora o grupo declare tentar mudar essa situação, padronizando a interação com as demais áreas, aceita a existência de canais informais e procura administrá-

los de forma a atender às necessidades da organização. Na realidade, as principais fontes de informação do grupo nas atividades do seu trabalho são, principalmente as interações pessoais.

3.2 Tema: Trabalho remoto

Embora esse tema faça parte dos tópicos guia para condução dos grupos, foi trazido à discussão por **Am** a partir de uma transposição do tema “Fontes de informação”. Foi o tema que mais estimulou a participação na sessão, com falas descritivas, exemplos, validação e complementações, principalmente entre **Am** e **Cm**.

Interpretação formulada

Am fala das dificuldades de gerenciar o pessoal sem um efetivo controle de como chegam as solicitações e como acontecem as interações com as áreas de negócio. Essa situação se torna mais complexa com o advento do trabalho remoto, com a maioria dos profissionais que compõem as equipes trabalhando de casa e indo poucas vezes às instalações da organização. Essa situação, afirma, traz novos desafios de gestão porque, embora exista um vínculo funcional, as pessoas não se conhecem pessoalmente, havendo inclusive casos de pessoas que residem em outros municípios.

Cm complementa a fala de **Am** relatando sua experiência com o trabalho remoto por ser ele o gestor do maior contingente de pessoas no grupo. Fala das ferramentas que usa para distribuição e acompanhamento de tarefas que vêm sendo utilizadas para controle das atividades de cada trabalhador a partir de um conjunto de indicadores estabelecido.

Y procura aprofundar mais a questão perguntando ao grupo como o trabalho remoto se reflete nas relações na equipe.

Cm assume novamente o turno de fala, ainda na posição do gestor do maior contingente de pessoas. Relata que procuram estabelecer um regime híbrido com os trabalhadores indo presencialmente à sede em períodos que variam conforme o caso, podendo ser de uma ou duas vezes por semana até uma vez ao mês, a depender da situação de cada um. Há também casos de trabalho integralmente remoto.

Além disso, continua **Cm**, a organização promove alguns eventos específicos para a integração do pessoal, o que dá a oportunidade de “relembrar da cara do

colaborador que a gente tem lá.” Mais recentemente vem sendo solicitado a todos que as câmeras sejam abertas nas reuniões virtuais, como forma de poder acompanhar melhor cada um, possibilitando uma interação mais “olho no olho” e reforçando os laços pessoais.

Essa prática, prossegue, ainda gera alguma resistência e nem todos os trabalhadores ficam à vontade, mas ele tem insistido, inclusive a partir de um incentivo financeiro que a organização dá para aquisição e manutenção de equipamento, assim não haveria justificativa para não abrir as câmeras.

Am assume o turno de fala e relata que a organização recentemente mudou-se de um prédio com capacidade para até 800 pessoas para um muito menor. Desta forma, o trabalho remoto torna-se um imperativo, já que não haveria nem mesmo estrutura física para que todos trabalhassem presencialmente.

Além disso, continua **Am**, caso exigissem trabalho presencial, perderiam muitos profissionais pois a categoria que contratam já tem essa prática largamente estabelecida e mostra grande resistência em alterá-la. A forma de equilibrar a situação tem sido adotar o modelo híbrido, em que o profissional vai à sede da organização periodicamente, mas trabalha principalmente de forma remota. Assim busca-se manter o vínculo entre as pessoas nas equipes e delas com a organização, mantendo os níveis de qualidade de vida e produtividade alcançados e reduzindo a rotatividade do pessoal.

Am faz referência a uma experiência anterior, em outra organização, em que o pessoal em trabalho remoto não tinha nenhum tipo de vínculo, nenhuma relação com a organização ou mesmo com os colegas de equipe. Isso, entende, é muito prejudicial para um ambiente de trabalho saudável e efetivo, perdendo-se o entendimento da cultura da empresa. Mitigar esse risco é uma questão importante para o grupo.

Bm relata que pela natureza do seu trabalho, mais burocrático, ligado a controle e acompanhamento, com frequentes demandas *ad hoc* da alta administração para geração de informação, prefere que a equipe esteja presencialmente próxima a ele. Com isso, entende, ganha em agilidade para responder às solicitações que recebe e, além disso, mantém o pessoal mais integrado e conectado ao trabalho. Na sua percepção, a produtividade dos trabalhadores que estão presenciais todos os

dias é maior que a dos demais, mas, apesar disso, entende que o trabalho híbrido é mais efetivo.

Trazendo uma diferenciação de sua própria orientação, **Bm** relata sua experiência pessoal no início da pandemia quando percebeu grande aumento nos níveis de produtividade, principalmente pelo aumento de foco e uma diluição dos limites de horário de trabalho.

Am esclarece que os gestores de equipes, de forma geral, trabalham presencialmente todos os dias ou, ao menos quatro dias por semana. Quanto aos analistas, a maior parte do tempo é de trabalho remoto, com alguns dias de trabalho presencial.

Dm faz uma comparação da situação na organização com seu trabalho anterior em outra empresa do conglomerado e conclui que a produtividade no trabalho remoto é maior que no presencial, embora reconheça que é muito difícil medir objetivamente. Os trabalhadores de sua equipe relatam maior facilidade de se manter concentrados no trabalho remoto, onde teriam menos interrupções que no presencial.

Dm ratifica a posição de **Am** de que hoje já não seria possível um modelo totalmente presencial, isso levaria a perda de muitos profissionais que já não querem renunciar aos ganhos de qualidade de vida e tempo que alcançaram.

Ele apresenta o exemplo de um desses profissionais que antes consumia cerca de duas horas do seu dia em deslocamento e hoje, no trabalho remoto, relata um grande ganho de tempo e de qualidade de vida, o que se reflete no seu trabalho.

Por outro lado, também validando a posição de **Am**, **Dm** entende que há um grande risco de perda do sentimento de pertencimento do trabalhador com relação à empresa, o que também acaba de se refletindo em maior rotatividade e perda de bons profissionais.

Am relata uma conversa havida com o gestor de uma outra empresa que tem grande contingente de trabalhadores todos em regime remoto. Segundo ouviu desse interlocutor, não é possível controlar os trabalhadores remotos como se fazia antes no regime presencial. O que se faz é ter alguns indicadores e administrar o fluxo de trabalho, como estão tentando fazer atualmente. **Am** concorda com essa posição e entende que o desafio é buscar um equilíbrio que, entende, poderia ser alcançado com o trabalho híbrido.

Uma outra vantagem do trabalho remoto, segundo relata **Cm**, é a ampliação da possibilidade de contratação de profissionais de bom nível que, de outra forma, não estariam dispostos a se mudar para o município sede da empresa e sobre os quais há grande concorrência com outras empresas, especialmente *startups* que adotam largamente modelos de trabalho remoto em tempo integral.

Am valida a fala de **Cm**, mas ressalta que essa mesma situação de concorrência em conjunto com o trabalho remoto traz o risco de que o trabalhador busque um segundo emprego simultâneo, dividindo seu tempo e capacidade e prejudicando o andamento das tarefas.

Para ele, os processos de trabalho em modalidades que reforçam o trabalho colaborativo fazem com que a própria equipe de projeto cobre de seus membros o comprometimento e os resultados. Validando a posição dos demais, **Cm** reafirma as vantagens do trabalho híbrido.

Interpretação refletida

O tema do trabalho remoto foi trazido pelo gestor do grupo numa transposição da discussão sobre fontes de informação. Inicialmente o grupo tratou das ferramentas de controle, mas estimulados pelo pesquisador, aumentou a densidade da discussão, sendo este o tema que mais trouxe interações entre os participantes, com validações e algumas divergências.

De forma geral, o grupo vê várias vantagens com relação ao modelo de trabalho remoto, inclusive em termos de produtividade e de qualidade de vida. Entendem que as mudanças nessa forma de trabalho já são um fato consumado, que interessam tanto à organização quanto aos trabalhadores, tendo se tornado, de certa forma, um modelo padrão no mercado em que atuam, e já não haveria como voltar atrás.

Apesar disso, o grupo relata alguma dificuldade em gerenciar o pessoal em trabalho remoto e descreve uma série de procedimentos que adotam nesse sentido, mas entendem que as formas de gestão tradicionais, com controle do tempo do trabalhador, já não são possíveis. As novas formas que vêm experimentando voltam-se à gestão do trabalho realizado, não ao tempo dedicado.

Uma preocupação geral, de todos os participantes, está na perda dos vínculos com a organização e com o sentido de pertencimento. Temem que a distância possa prejudicar a integração dos trabalhadores na cultura da organização e romper ou impedir que se formem laços pessoais que consideram muito importantes. Como solução, entendem que o melhor caminho é um regime de trabalho híbrido.

Existe aqui uma questão que sugere aspectos geracionais. Os participantes do grupo têm todos mais de 40 anos de idade e 20 anos de experiência na profissão, sempre ligados a uma mesma organização ou ao conglomerado de que faz parte. Formaram-se, portanto, ligados a esta cultura e valorizam muito esse tipo de vínculo, mas não percebem a mesma valorização por parte dos trabalhadores, em geral mais jovens e mais acostumados às novas dinâmicas de relações de trabalho mais fluídas.

Apesar de admitirem que não é possível controlar os trabalhadores e busquem formas de monitorar o trabalho por meio de indicadores e processos, ainda entendem, na sua maioria, que gerir os trabalhadores significa controlar seu tempo.

3.3 Tema: Arranjo material

A partir da discussão sobre trabalho remoto, **Y** aprofunda o tema do arranjo material do ambiente de trabalho, tanto em termos de espaço físico quanto de tecnologia e equipamento.

Interpretação formulada

Am relata que o novo prédio, para onde parte da organização se mudou há pouco tempo trouxe aspectos positivos em termos de apresentação, localização e qualidade do mobiliário. Entretanto, em alguns espaços, houve uma concentração maior de pessoas o que elevou o nível de ruído, o que prejudica a concentração necessária para o trabalho que fazem ali.

Apesar disso, **Am**, entende que o espaço é satisfatório, oferece um ambiente agradável, que aumenta a autoestima do pessoal e ajuda a criar vínculos com a organização.

Cm complementa a fala de **Am** relatando que equipamentos e ferramentas de trabalho são de boa qualidade, havendo a preocupação de oferecer soluções modernas e efetivas, no nível do que há de melhor em organizações similares. Ele

entende que esse também é um fator que aumenta a satisfação do pessoal no trabalho e ajuda a manter os trabalhadores.

Am acrescenta que as ferramentas utilizadas hoje para videoconferência e trabalho remoto são muito melhores do que antes da pandemia de COVID-19, tendo evoluído muito nos últimos anos. É possível com essas plataformas criar um ambiente em que as interações são rápidas e efetivas, mesmo à distância.

Interpretação refletida

Este foi um trecho curto na discussão, mas mostrou que o grupo considera relevante para o trabalho a qualidade do arranjo material disponibilizado para as equipes. O aspecto físico do ambiente de trabalho, incluindo a localização do prédio, o mobiliário, equipamento e ferramentas são, além de instrumentos para maior eficiência, uma forma de criar um ambiente agradável e reforçar os vínculos dos trabalhadores com a organização.

Mais uma vez se mostra a preocupação do grupo com reforçar os vínculos de pertencimento dos trabalhadores com a organização, vínculos que seriam ameaçados pelo trabalho remoto.

3.4 Tema: Interação com outras áreas

A relação com as demais áreas da organização já havia sido objeto de discussão quando se tratou do tema “Fontes de informação”. O pesquisador volta a trazer o tema com a finalidade de explorar mais essa interface que é muito relevante nas práticas do grupo.

Interpretação formulada

Am assume o turno de fala e inicia o tema apontando que a relação com as áreas de negócio, clientes da sua equipe, é bastante conflituoso. Ele entende que o processo de atendimento que estão tentando implementar ainda não é o ideal e abre margem para que a TI seja usada como justificativa para o não cumprimento dos planos de negócio.

A situação de sempre apontar a TI como responsável por qualquer problema ou carência nos processos de negócio, prossegue **Am**, é algo que incomoda o grupo. Mais ainda porque, frequentemente, as áreas registram suas demandas à TI sem

especificar o que necessitam no nível de detalhe adequado e não conduzem o processo de priorização da forma normatizada, mas usam esse registro para pressionar a TI.

Existe muita dificuldade em estabelecer uma comunicação efetiva entre as áreas para que todos tenham as informações de que necessitam para conduzir os trabalhos.

Essa situação ainda é agravada pela interface da TI com os fornecedores de solução que tem um processo de interação necessariamente muito formal em função de contratos de serviço estabelecidos.

Am aponta também uma deficiência da própria TI em dar visibilidade ao que faz e, apesar dos esforços para aperfeiçoar processos mais formais de relacionamento, nos momentos de crise frequentemente são acionados os mesmos profissionais de forma emergencial.

Cm valida as colocações de **Am**, mas destaca que tem havido um esforço de aproximação da TI com as áreas e negócio e compara a situação atual, que ainda tem muitos problemas, com a anterior, de alguns anos antes, em que havia uma distância muito grande e uma dificuldade ainda maior de comunicação. Ele reforça a necessidade dessa aproximação porque são as áreas de negócio a principal fonte de informação para seu trabalho e eles entendem a importância de um bom alinhamento para que a organização como um todo seja efetiva.

Am conclui o tema apontando sua preocupação de ter um equilíbrio entre processos mais e menos formais. O excesso de formalidade, entende, pode levar à perda de informação, limitando-se a produzir documentos cujo conteúdo, de fato, não ajuda no trabalho, mas que são exigidos formalmente. Alguma formalidade, entretanto, é necessária para que possa haver controle sobre os processos e o uso dos recursos.

Interpretação refletida

Esse trecho reforça algo que já havia sido tratado anteriormente sobre a relação entre a área de TI e as demais áreas da organização. A insatisfação com essa questão se mostra em vários momentos, inclusive quando o grupo se recente da falta

de voz nas instâncias de decisão, o que só vem sendo enfrentado a partir das mudanças de estrutura organizacional por que passaram recentemente.

Existe um dilema no grupo que, de um lado, gostaria de estabelecer canais de comunicação mais ágeis e efetivos com as áreas de negócio e, de outro lado, busca construir um processo mais formal para esse relacionamento.

A abertura de canais menos formais ajudaria a obter informações de melhor qualidade e a dar respostas mais ágeis para a organização, mas os deixa expostos a serem utilizados sempre como justificativa para os problemas.

Já a ênfase na formalização desse processo de interação ajuda a protegê-los e dá melhores ferramentas de gestão, mas pode provocar uma rigidez que acabe por prejudicar a efetividade do trabalho.

4 DESCRIÇÃO DO CASO

Internamente, dentro das equipes, as trocas de informação são mais abertas e frequentes, com uso de plataformas de comunicação para manter os trabalhadores em contato entre si. Os processos de trabalho utilizados na condução dos projetos seguem abordagens baseadas em comunicação aberta e direta, com pouca formalização.

Os participantes do grupo têm uma ligação forte com a cultura do conglomerado de que fazem parte, que valoriza muito o vínculo de pertencimento. Tradicionalmente é uma organização em que as pessoas permanecem por longo tempo, o que possibilita a transferência do *habitus* aos novos membros, formando o vínculo de pertencimento que é percebido como uma força.

A preocupação com o vínculo está presente quando o grupo trata do trabalho remoto, do arranjo material e até da relação conflituosa com as áreas de negócio.

O trabalho remoto é percebido como um fato consumado e uma prática incontornável que traz importantes benefícios. Mas é fonte de preocupação pela dificuldade em controlar o trabalhador, já que não mais se aplicam as formas mais tradicionais de gestão, e, principalmente, por fragilizar os vínculos desses trabalhadores com a organização, o que veem como a maior ameaça desse modelo.

O arranjo material é visto como uma forma de reforçar o senso de pertencimento ao proporcionar um ambiente agradável e ferramentas efetivas, o que, entendem, valoriza os trabalhadores e facilita a retenção dos melhores profissionais.

Com relação às demais áreas da organização, apesar de declararem várias vezes a busca por um modelo mais formal de interação, a principal preocupação está em oferecer um serviço reconhecidamente bom às atividades finalísticas da organização, estando cientes de seu papel na superação dos desafios do ramo de negócios em que atuam.

O grupo, principalmente um dos participantes, **Bm**, sempre reforça os processos formais, normas e procedimentos estabelecidos, elementos centrais no seu trabalho especificamente. A formalidade com as demais áreas da organização é vista como uma forma de proteger a sua própria área de ser sempre apontada como um limitador para os negócios.

Apesar disso, o grupo busca o equilíbrio entre formalidade e informalidade nas relações com as demais áreas. Enquanto, por um lado, buscam reforçar os processos e formas de interação formalizadas, por outro lado buscam se aproximar das demais áreas e criar um diálogo mais constante e produtivo.

A orientação do grupo está baseada na valorização da área dentro da organização como um fator estratégico e importante para o sucesso dos negócios. Suas práticas informacionais são marcadas por essa orientação, reforçando o sentido de pertencimento dos trabalhadores e protegendo-se das demais áreas.

A origem dessa orientação está ligada à cultura do conglomerado que considera o vínculo de pertencimento dos trabalhadores uma força fundamental.

5 TRANSCRIÇÃO

Grupo Vínculo	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 02/06/2023
Passagem Fontes de informação	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 001 - 062	Duração 03'44"

- 1 **Y:** Então tá bom; então vamos ao próximo ponto aqui: (.) eh: (.) vocês até já falaram disso um pouco
2 né, (.) mas na condução do trabalho de vocês quais são assim suas principais fontes de informação
3 (1) formais e informais né, (.) tanto o que recebe por meio de uma plataforma ou aplicação, como
4 outras fontes também com as quais vocês constroem aí o que é (.) o: o entendimento necessário
5 das coisas; (2)
- 6 **Bm:** No nosso aqui como gov a gente; (.) a principal fonte de informação é o sistema de controle de
7 demandas né, (.) então: a área abre nessa ferramentas (.) a priorização ocorre por meio dessa
8 ferramenta (1) ah::: o encaminhamento pro processo de:: acionamento da: fábrica
9 desenvolvimento (.) ou interna; (.) por meio dessa ferramenta; (.) de acordo da homologação
10 também; (.) e::: (.) outra ferramenta que submete o processo de mudança e liberação né; (.) então
11 o principal (.) pra mim(.) o principal meio de informação é a ferramenta; quanto (.) às
12 informações estratégicas aí tem o Am o Fm e o Gm
13 (5)
- 14 **Y:** E: e vocês, (.) na condução de vocês vocês tem alguma (.)
15 **Cm:** ^{L Bom quando (.) só=só pra entender;}
16 (.) quando a gente fala dessa informação é pra que a gente possa executar nossas atividades; (.)
17 seria isso né?
- 18 **Y:** ^{L Exatamente;}
- 19 **Cm:** Então assim (.) a base é a mesma, (.) a gente da: a solicitação vem da área de negócio; (1) a
20 grande maioria; mas tem todo um fluxo que @não@ não formal né, (.) um corredor; um email:
21 (.) eh: um incidente que na verdade vira=vira uma uma melhoria; (.) começa como incidente mas
22 depois vai ele vai se=se gerando e acaba virando uma mera- ma melhoria de sistema, (.) então
23 tem muito trânsito também por email, (.) não só exclusivo em ferramentas; né, (.) então a gente
24 também esse=esse hábito de entender; (.) é claro que a gente já tá mais eh: mais eh: vamos dizer;
25 mais maduro (.) então por mais que a gente receba por email (.) a gente devolve e pede pras áreas
26 pedindo que elas formalizem (.) mas aquele processo já iniciou né; (.) ou seja aquela conversa
27 aquela informação (.) ela já chegou de uma certa forma eh: (.) por por esses canais não oficiais;
28 vamos dizer assim (.) então eu acre- acrescentaria isso, (1)
- 29 **Am:** Aqui nós temos esse problema tá, (.) porque as pessoas às vezes vai no cpf tá Y; (.) por exemplo
30 o Cm é uma pessoa que conhece bastante os sistemas então essas pessoas atravessam toda a parte
31 formal pra chegar nele pra pedir uma coisa; (.) pra entender uma coisa; (.) já que ele entende
32 profundamente os sistemas; (.) a gente tenta formalizar e o Cm tá o tempo todo brigando com
33 isso (.) a gente uma (.) um=um um processo único de priorização, (.) de fluxo de dema:nda (.)
34 inclusive de emails, assim (.) mas às vezes é muito difícil entendeu, (.) e aqui eh: (1) atrapalha
35 muito isso quando muda o diretor como mudou agora; (.) o diretor chega novo (.) cheio de=de já
36 (.) e muda o foco de algumas coisas né, (.) então as coisas passam a (.) sai de um foco entra em
37 outro (.) todo mundo quer se movimentar, (.) todo mundo quer sua demanda priorizada, (.) as:
38 vez::es pede pra:: (.) pra que a gente comece a fazer por causa da=da necessidade; (.) sem uma
39 priorização no comitê que é=é (.) tri-semanal (.) não é isso ô Cm, (.) acontece a cada quin- a cada
40 vinte e um dias; (.) né isso, (.)
- 41 **Cm:** O:: o comitê é a cada duas semanas Am; quinze dias; (.)
42 **Am:** ^{L A cada duas semanas; (2) e aí às vezes um}
43 (.) a pessoa não quer esperar; (.) a gente pode até fazer as virtuais tá Y; (.) mas sepre tem esse=esse
44 essa parte atravessada aí (1) e a gente carece ainda de uma ferramenta que controle tudo isso; a
45 gente tá tentando aprimorar isso (.) uma ferramenta onde você; o gestor (.) o administrador; (.)
46 os próprios (1) todos aqui são gestores; (.) pra você controlar tudo aquilo que tá se fazendo tá, (.)
47 o Cm tem uma equipe grande, quarenta e poucas pessoas né Cm, (.) quarenta e seis?

48 **Cm:** L Exatamente chefe (.) quarenta e seis contando comigo e com meus
49 gerentes; (.)
50 **Am:** L E:: isso (.) então ele=ele tem a maioria dos desenvolvedores próprio; (.) então ele=ele
51 tem que ter um controle grande do que é que as pe= (.) muitos deles (.) e aí é uma coisa nova (.)
52 novos tempos (.) home-office (.) então por exemplo (.) teve uma festinha aqui esses dias e eu
53 conhecia vinte por cento d o pessoal que tava aqui; viu @!@ e mais de cinquenta era meu, (.) ou
54 seja eu nunca tinha visto as pessoas; isso porque elas tão em casa; (.) normalmente desenvolvedor
55 não vem aqui; (.) se vem vem uma vez; (1) então é o seguinte; é um um mundo novo? (.) as
56 pessoas trabalham com você; (.) tem uma hierarquia formada; (.) mas às vezes você não sabe
57 quem é a pessoa porque ela não vem muito aqui; (.) em muitos casos a pessoa mora em outra
58 cidade e nem vai vim aqui mesmo; (.) foi contratada com essa finalidade mesmo; (.) então
59 (5)

Grupo Vínculo	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 02/05/2023
Passagem Trabalho remoto	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 063 - 259	Duração 16'41"

- 60 **Cm:** Deixa eu só complementar essa aí do Am; (.) eh: como ele fala a china tá aqui na minha divisão
61 @2@ então (.)
- 62 **Am:** L Agora é Índia @3@ agora é Índia @3@
63 **Cm:** L E a gente usa um processo pra tentar
64 controlar essa Índia a gente usa uma ferramenta que é o TFS né; (.) que na verdade é o asure
65 devops; (.) pra controlar o processo de esteira, eh: de desenvolvimento; (.) história feature (epic)
66 e: (.) que desemboca em tasks né, (.) então a gente tá (.) vem trabalhando desde o início do: ano
67 (.) não (.) desde o meio do ano passado fortemente nessa (.) parte (.) que é pra colher essas
68 informações e saber; (.) como tem muita gente home office, (.) eu preciso saber eh: o volume de
69 atividade que esse pessoal tá fazendo; (.) então a gente eh (.) já vem colhendo alguns frutos né,
70 (.) nesse meio ano aí a gente já tem uns indicadores que a gente coloca; (.) em que cada atividade
71 que o colaborador tá executando; (.) isso tá bem=bem=bem interessante; colher todo esse volume
72 de informação né, (.) então a gente consegue saber até mesmo quem tá desviando; (.) quem não
73 tá ali eh: (.) sendo muito performático; (.) então a gente consegue fazer uma um atendimento
74 mais direcionado com o colaborador; (.) que não dá pra olhar todos de uma vez só, (.) então a
75 gente precisa realmente olhar um (.) um pequeno grupo, (.) e atuar fazendo os feedbacks em cima
76 desse grupo; (.) então essa ferramenta tá ajudando muito; (2)
- 77 **Y:** Isso=isso do trabalho remoto foi (.) começou da pandemia pra cá né? (.) como quase todos os
78 lugares
- 79 **Cm:** L Foi
80 **Y:** L E como é que vocês estão sentindo isso assim nessa dinâmica da equipe assim; (.)
81 o=o Cm falou assim da maneira como controlar, e tal; (.) mas e a relação com as pessoas da
82 equipe, (.) em conhecer cada um e tal, (2)
- 83 **Cm:** Bom; posso falar também que eu ainda continuo sendo a China (.) a=a Índia; (.) (pra) a gente
84 tenta fazer um processo de: rodízio, (.) e também ah:: de rodízio presencial, (.) né, (.) porque os
85 nosso colaboradores eles eles não estão num regime cem por cento home office, (.) é híbrido, (.)
86 então eles precisam vir até a=a (.) até a sede pra poder fazer esse trabalho; (1) alguns, (.) aí eh=eh
87 aí como o volume é muito grande, (.) a gente tem quinze dias, (.) até mesmo uma vez por mês;
88 (.) que a pessoa vem; então (.) isso traz um pouco o colaborador pra pra gente relembrar da cara
89 dele @1@; (1) do colaborador que a gente tem lá, (.) outros é os event- os eventos que a gente
90 costuma fazer tanto dentro da empresa como externo pra poder reunir esse pessoal, (1) e=e uma
91 atividade que a gente vem (.) agora conversando (.) eh: (.) pedir eh pro pessoal abrir as câmeras
92 né, (.) nas reuniões; (.) pra poder dar uma uma olhada né, na face; (.) saber se a pessoa tá bem ou
93 não; (.) muitos ainda são resistentes; né, (.) porque eh (.) o home office traz um: um trabalho que
94 é (.) com ele vem aquele coisa de a pessoa às vezes não tá bem vestida pra (.) tá com o cabelo
95 bagunçado, sei lá (.) e acaba não abrindo a câmera; (.) mas a gente tá tentando fazer esse trabalho
96 ali pro pessoal abrir mesmo, (.) eh=eh tem uma (.) a empresa ela trabalha um processo pro
97 pessoal da casa eles recebem uma ve- uma pequena verba pra poder manter (.) eh: internet né, (.)
98 e pr- e aí a gente já colocou isso também; (.) oh, essa verba que a empresa eh:: (.) oferece (.)
99 também dá pra você comprar equipamento, (.) então não tem desculpa de não comprar um
100 equipamento como um- uma webcam pra poder a gente conversar olhando olho no olho; (1) então
101 a gente tenta fazer esse movimentos viu Y, (.) mas assim (.) tem muitas eh: (.) aí é de pessoa pra
102 pessoa, (.) aí a gente vai a gente vai trabalhando os grupos tá, (.) mas na grande (.) na grande
103 maioria eles abrem sim (.) a câmera;

- 104 **Am:** Só pra te fala- (.) desculpa, (.) só pra te falar eh: (.) a empresa ela saiu de um prédio que tinha
 105 oitocentas posições (.) na pandemia (.) veio pra um prédio novo aqui no (set-) aqui que é metade
 106 disso; (.) quatrocentas e poucas posições; (.) ou seja, (.) se todo mundo tivesse que (.) viesse
 107 trabalhar presencial, (.) não caberia tá, (.) então o projeto de home office ele já: já é: (.) ele já
 108 eh:: (.) determinado; (.) já é oficial pra nós aqui; (.) e a gente entende aqui tá, (.) e eu vejo (.)
 109 principalmente nós de TI; (.) eh: (.) se você obrigasse um analista eh um desenvolvedor a vim
 110 aqui todo dia, (.) você perderia quase todos eles né, (.) porque isso aí já é (.) já é uma coisa
 111 também pacificada né, ele vem aqui algumas vezes (.) eu acho que é importante a vinda dele aqui
 112 porque eu=eu entendo que o modelo ideal é o modelo híbrido porque ele=ele vindo aqui algumas
 113 vezes ele vai ele vai conhecer a estrutura da empresa; (.) vai ver ela fisicamente funcionando; (.)
 114 o cara não tinha a menor ligação eh: com a empresa; (.) quer dizer; (.) ele não tinha nenhum tipo
 115 de=de=de (.) de integração com a empresa que ele trabalhava; (.) ele não sabia sequer onde era,
 116 (.) isso é é muito ruim né, (.) você perde todo aquele (.) aquele (.) evento corporativo de você
 117 ver de você gostar da empresa (.) aquele ambiente corporativo né, (.) aquela (.) você perde (.) a
 118 pessoa fica completamente fora disso; (.) então esse ambiente esse ambiente (.) esse modelo eh:
 119 híbrido, (.) ele faz as duas coisas (.) ele atende a necessidade hoje da empresa e do empregado de
 120 não vim todo dia aqui; (.) mas também traz ele pra realidade (.) pra ele entender como é o
 121 movimento como é que é a organização; (.) como funciona o=o (.) a organização; (.) porque isso
 122 de certa forma cria um vínculo dele com a empresa tá; (.) porque eu vi o outro mundo do cem
 123 por cento home e essas não sabem o que é que é o (.) eles não sabem (.) não conhecem o clima
 124 organizacional da empresa (.) eles (.) desconhecem (.) isso é ru- é muito ruim, (.) a pessoa não
 125 sabe a=a função da empresa em si; (.) ela não conhece o presidente; (.) ela não conhece a estrutura
 126 física da empresa (.) então criou-se assim um (.) um negócio muito abstrato; (.) que é ruim; (.)
 127 então esse modelo híbrido pra nós eu acho que ele é bem (.) mesmo ele sendo mais espaçado, às
 128 vezes; (.) é importante a pessoa vir aqui pra ela conhecer o chefe dela; (.) pra ver a sala dela, (.)
 129 ver o emblema da empresa; (.) pra ele ver a área de café; (.) pra ele ver onde que=que ele pode
 130 almoçar; (.) ou seja (.) pra ele ter um (.) uma convivência com a empresa; (3) é isso (.)
- 131 **Y:** Essa tem sido uma experiência complexa (.) assim; (.) pra todo mundo né, que está passando por
 132 essa (.)
- 133 **Am:** ^LIsso;
- 134 **Y:** Mas vocês acham assim que- (.) o Am falou que isso já é assim uma realidade; (.) assim (.) uma
 135 realidade dada; (.) que nem cabe mais todo mundo aí; (.) mas vocês que tem mais tempo de: de
 136 casa aí (.) comparabdo com como era antes, (.) vocês acham que funciona bem? (.) que=que está
 137 progredindo, (.) melhor, pior, (2)
- 138 **Bm:** No meu caso (.) mas o meu caso é mais burocrático do que desenvolvimento; (.) desenvolvimento
 139 só na ferramenta de controle de demanda né, (.) mas no meu caso o presencial ele é mais efetivo;
 140 (1) e aí eu vou explicar o porquê; (.) eh as demandas elas partem da:: da gerência executiva; (.)
 141 às vezes eu tenho prazo significativo, (.) eu consigo desenvolver; (.) às vezes não (.) às vezes eu
 142 preciso produzir naquele dia ou no máximo m- (.) pro dia seguinte (.) se eu tenho os recursos
 143 aqui pra mim é muito mais fácil né, (1) o=o f- eu acho que a produtividade dos recursos que vêm
 144 todos os dias (.) eu tenho dois recursos que vêm todos os dias; (.) é m- é maior que a dos demais
 145 (1) mas hoje é interessante (.) eu tava conversando com uma colaboradora aqui que vem três dias
 146 na semana e ela falou (.) eu às vezes eu sinto como se eu fosse um pouco afastada né, (.) da
 147 equipe; (.) porque como eu não tô; você não me aciona muito; (1) mas até eu chegar aqui (.)
 148 pensar na pessoa que eu vou acionar; (.) ligar pra falar com a pessoa; (.) às vezes tá em ligação
 149 (.) tá fazendo outra coisa (.) pra mim eh=ah=eh existe uma demora muito mario então eu aciono
 150 quem já tá comigo aqui; (.) então o colaborador n- na presencial pra mim é mais efetivo; (.)
 151 mas com=concordo com o time quando disse que o híbrido seria melhor solução né, (.) quando a
 152 gente saiu na pandemia (.) do peresencial (.) e foi pro home office; (.) teve muita gente que passou
 153 a produzir bem mais, porque nem levantava da cadeira né, (.) isso foi um negócio de louco, (.)
- 154 **Am:** ^LNão tinha os horários definidos né, (.)
- 155 **Bm:** ^LNão tinha, (.) puxada ali foi puxa::do
 156 perdi metade dos meus cabelo, (.) a outra metade foi com o Cm aqui pra conseguir aquelas vagas
 157 (.) né Cm, (.) ((risos de todos)) ma- rapa::z, (.) mas hoje eu entendo que o híbrido seria um melhor
 158 cenário mesmo; (.)

- 159 **Am:** Só pra tá explicando né Y; (.) a parte de gestor as pessoas vem presencial todo dia; (.) por exemplo
 160 (.) no caso do executivo (.) do gerente geral (.) dos gerentes de solução (.) tô falando da nossa
 161 área de TI tá, tem outras áreas que=que podem até mudar isso aí; (.) e:: (.) esses vem todo dia tá,
 162 (.) os=os coordenadores que gerenciam equipe; (.) esses podem fazer quatro dias aqui e um fora
 163 ou dois e três; (.) mas normalmente é quatro e um tá, (.) e: os analistas os analistas mesmo (.) aí
 164 eles entram nesse patamar que eu te falei; (.) a maioria deles mais tempo em casa do que aqui (2)
- 165 **Y:** E vocês Dm e Cm, (.) vocês sentem do mesmo jeito, que o que o Bm falou.(.)
- 166 **Dm:** Cara então assim (.) eu vou falar mais do grupo que eu só peguei aqui na empresa eh:: remoto
 167 né, (.) eu não peguei aqui o pessoal presencial; (.) eh: eu trabalhava na área de construção; que
 168 você sabe como é; (.) então assim; (.) a produtividade com relação ao presencial ela=ela
 169 umentou, (.) apesar que é difícil você medir né, (.) é complexo;
- 170 **Am:** Muito difícil^L
- 171 **Dm:** Em números^L
- 172 é difícil (.) mas no sentimento; (.) e como é uma tarefa de: (.) construção, (.) às vezes é mais fácil
 173 o cara (.) em casa né, (.) ficar três quatro horas concentrado do que às vezes ele ficar no presencial
 174 porque no presencial você (.) tem as dúvidas né, (.) tem os debates, (.) tem o futebol, (.) tem o
 175 café, (.) tem tal (.) tem X (.) tem isso; (.) então lá tava três dois né, (.) três dias e dois; (.) três
 176 presencial e dois eh:: em casa; (.) e foi e r- e rodou muito bem; (.) eu acho assim que hoje, (.) eh
 177 não seria uma realidade as pessoas ficarem cem por cento presencial, (1) por várias questões né,
 178 (.) tem um caso lá que a gente pegou como um case de sucesso que (.) o menino mora em São
 179 João (.) e mo grupo é seis horas né, (.) e são- em alguns lugares as seis horas são bem certinhas
 180 porque tem pouco espaço né, (.) então ele tinha que sair de casa seis e dez (.) chegava às sete (.)
 181 aí ele saia de casa- saia do trabalho uma e quinze e chegava em casa às duas e dez; (.) aí ele falava
 182 o seguinte; (.) cara eu acordo quinze pras sete; (.) tomo banho (.) tomo meu café e sete horas tô
 183 sentado; (.) tô sem stress nenhum, (.) tô sem stress nenhum; (.) meu trabalho flui assim que é uma
 184 beleza, (.) porque eu tô tranquilo, (.) eu tô bem sossegado; (.) então tem essas coisas essas coisas
 185 que=que são boas né, (.) mas ao mesmo tempo é o que o Am falou né, (.) eu tenho que ter o senso
 186 de pertencimento na empresa que eu estou, (.) e não posso perder esse senso de pertencimento,
 187 (.) porque se eu perco, né, (.) os mais novos a gente tá perdendo pro ifood, (.) quando a gente
 188 perdeu um cara pro ifood eu falei (.) rapaz a gente tem que rever nossos conceitos porque nó
 189 tamo perden- (.) nada contra o ifood tá, (.) mas era impossível um tempo atrás o cara deixar essa
 190 empresa (.) vai sair da empresa pra trabalhar no ifood, tal que é uma empresa (.) sei lá (.) então
 191 esse senso de pertencimento é importante; (.) então é (.) é um casamento legal, (.) mas o híbrido
 192 é (.) realmente (.) é bem melhor que só um ou outro né, (.)
- 193 **Am:** E a gente passa menos raiva (.) desculpa Bm (.) a gente passa menos raiva como aquela vez que
 194 o pessoal (.) chegava correndo pra bater o ponto e depois saia pra tomar café já numa velocidade
 195 bem menor, (.) @3@ ((risos do grupo)) talvez isso aí a gente (.) ou seja (.) chegava correndo pra
 196 bater o ponto e já voltava numa velocidade menor aí, (.) então (.) aquilo era difícil; (.) eu perguntei
 197 esses dias (.) desculpa Bm só pra falar (.) eu perguntei pro rapaz de um parceiro e eles tem só no
 198 grupo quinhantas pessoas; (.) e essas quinhantas pessoas são todas remotas; (.) são terceiros né,
 199 colaboradores; (.) eu perguntei pra ele como é que ele controla, (.) esse pessoal que trabalha home
 200 office; (.) como é que você controla? (.) ele falou assim (.) Am eu não controlo (.) eu tenho umas
 201 evidências que é o que a gente que o que o Bm fala aí entendeu, (.) reuniões contínuas (.) de:
 202 verificação de produtividade; (.) de um mês pro outros; (.) mas assim (.) não existe uma
 203 ferramenta (.) não existe uma coisa (.) um contador eh eh: exato pra esse tipo de coisa não; (.)
 204 então você vai muito no feeling e muito no que a pessoa tá fazendo; (.) eu cobro muito isso do
 205 Bm e dos meninos (.) eu falo assim (.) cara vocês precisam me falar porque (.) a gente já teve
 206 casos de pessoas trabalhando pra duas empresas; (.) você sabe como é que é TI; (.) às vezes um
 207 cara resolve uma coisa em uma hora, e tem cara que demora o dia inteiro; (.) são são n- são níveis
 208 diferentes (.) às vezes o cara que fez ele tem mais conhecimento pra fazer (.) aquele cara que tem
 209 uma dificuldade maior de aprender (.) ou seja (.) existe não é uma medida exata, (.) então tem
 210 muita gente que pode trabalhar com isso (.) se a gente um com- uma gestão mais=mais mais
 211 presente tá; (2)

212 **Bm:** Eh no meu caso eu eh Y (.) processo de desenvolvimento pra o desenvolvimento é bom; (.) porque
213 assim a gente amplia uma pouco a nossa ah (.) eh a possibilidade de captação no mercado né, (.)
214 principalmente que a agora a gente tá numa concorrência braba com outras empresas que são
215 fortes né, (.) startups aí que já tá trabalhando no home office cem por cento full; (.) né, então a
216 gente acaba tendo a possibilidade de concorrer com essas empresas; (.) então assim (.) no
217 contexto (.) de: (.) de concorrência né, (.) pra os meus times tá bom; (.) e assim; (.) e eu percebo
218 que isso não atrapalha (.) o: (.) o bom andamento dos projetos; (.) por quê, (.) a gente trabalha
219 um processo (.) tenta trabalhar um processo (.) de que (.) eh o scrum; (.) de que tem um time ali
220 que tá conduzindo aquela: (.) aquele projeto; (.) agora a gente vai pra- passar pra um outro
221 patamar que é pensar numa estrutura de squad que vai trazer uma=uma facilidade de controle um
222 pouco melhor; (.) pelo menos é o que agente tá planejando; (.) então assim (.) quando você
223 percebe que um uma um membro daquele time tá mais lento; o próprio time faz já um trabalho
224 de eh: (.) não é de de denunciar (.) mas eles ficam incomodados; então a gente consegue ir lá e
225 atuar; (.) é claro; vai ter desvio; (.) um cara um dia uma tarde ele deu um perdido e a gente não
226 fique sabendo; (.) mas se ele fizer isso com frequência, a genter vai pegar (.) porque a gente tem
227 uns indicadores né, (.) eu tenho um indicador lá de registro de task; (.) eh onde a gente olha
228 também se e=ele registrou e colocou a quantidade de horas daquela task se=se realmente se bateu,
229 (.) compara isso com o mesmo perfil (.) júnior com júnior; (.) se eles estão com a mesma
230 velocidade de atendimento; (.) essas coisas a gente consegue pegar, (.) então assim; (.) no
231 contexto do home office; eu eu concordo com o híbrido; (.) acho que cem por cento full eu não
232 eu não me vejo trabalhando em cem por cento full (.) de de home office; (.) eu acho que (.) eu
233 preciso ter esse contato com as pessoas, (.) conversar e tal; eu gosto disso; (.) mas tem pessoas
234 que não, (.) que preferem né, (.) então a gente trabalha esse eh eu acho que o híbrido é é o melhor
235 dos caminhos; (.) onde agente também não penalize o colaborador pra (.) por exemplo vir todo
236 dia (.) pegando um trânsito disgramado; (.) chegando aqui tendo que fazer toda a- atuar (.) e se
237 preocupar no final da tarde de ter que pegar o trânsito de volta pra casa; (.) isso aí diminui um
238 pouco a=a tanto a ansiedade como também a pressão, (.) ou seja (.) o cara trabalha um pouco
239 mais tranquilo; (.) a gente tem colaboradores que moram em satélites; (.) aqui no DF (.) °não sei
240 se você tá no DF° (.) mas a gente tem um pessoal que trabalha nas cidades satélites; (.) leva um
241 certo tempo pra chegar, (.) então essa economia de tempo que ele dorme mais um pouquinho; (.)
242 isso favorece que o nosso processo de eh=eh (.) intelectual do colaborador; (.) ele fica eu acho
243 que ele fica com a cabeça um pouco mais leve pra poder produzir coisas melhores; (.) então assim
244 essa é minha visão quanto à estrutura de home office; (.) positiva; (.)

Grupo Vínculo	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 02/06/2023
Passagem Arranjo material	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 260 - 308	Duração 03'51''

- 245 **Y:** Ok; (.) e:: (.) pegando uma outra dimensão parecida disso assim; (.) em termos de ambiente (.)
246 ou=ou tipo assim; (.) ferramentas que vocês tem; (.) ambiente físico de trabalho, (.) localização;
247 (.) eh como é que vocês percebem isso aí, (2) local ferramentas isso aí; (.)
- 248 **Am:** Eh: a gente tem diversos ambientes aqui; (.) por exemplo onde o Cm e o Dm trabalham; (.)
249 embora o prédio seja novo; (.) seja bem localizado (.) aqui de frente pro parque (.) um prédio
250 novo; (.) uma estrutura bacana, (.) eles trabalham numa sala muito barulhenta; (.) porque juntou
251 muitas=muitas pessoas dentro dessas sala; então fica uma sala barulhenta; (.) às vezes eu passo
252 lá (.) realmente (.) eh (.) atrapalha, (.) atrapalha tá, (.) as baias são mais juntas por causa da
253 compactação; (.) então isso eu vejo como um problema; (.) eu até tentei verificar se a gente podia
254 colocar algumas divisórias, (.) pra diminuir esse=esse barulho; (.) mas não consegui; (.) até
255 porque as trabalham muito com cabeça (.) com cabeça né, (.) mas eu entendo que o ambiente (.)
256 que temos hoje é satisfatório tá, (.) nós temos um mobiliário novo; tá, (.) os computadores são
257 novos; (.) as ferramentas que a gente utiliza são novas, (.) o lugar que a gente trabalha é=é
258 agradável; (.) tem restaurantes aqui perto pro pessoal almoçar e trabalhar; (.) então quando a
259 pessoa vem aqui de fora, (.) ela é bem servida tá, (.) é um lugar eh bom; (.) é um prédio novo e
260 tal; (.) então é=é agradável tá, (.) ele vê lá o símbolo da empresa, (.) é uma coisa que eu acho que
261 até aumenta a autoestima dele ((Bm e Dm sinalizam positivamente)) porque o prédio é novo; tem
262 o símbolo da empresa; (.) então dá uma impressão boa; (.) como se tivesse vindo pra um lugar
263 bacana mesmo; (.) isso cria assim uma estrutura (.) uma=uma (.) uma boa aparência vamos dizer
264 assim; @2@ (.) é bom; (.)
- 265 **Cm:** Eh: e a estrutura que a gente fornece também Y(.) no sentido de software; de estrutura: (.) de (.)
266 pra que o colaborador trabalhe; (.) a gente sempre tá entregando ferramentas tanto ferramentas
267 quanto eh:: tecnologias de ponta, (.) então isso também é=é (.) eu vejo como qualidade, (.) tanto
268 as tecnologias que a empresa trabalha elas são de ponta de mercado; (.) então a gente não deixa
269 a desejar pra=pra nenhuma outra empresa; (.) e também as ferramentas que os nossos
270 colaboradores (.) no sentido de desenvolvimento tá, (.) utilizam pra poder fazer todo o processo
271 deles de (.) de desenvolvimento; (.) então eu vejo isso também como um uma (.) olhando não só
272 estrutura física (.) mas a estrutura que a gente entrega pra ele poder executar a atividade, (.) é
273 muito boa, (.) e=e a estrutura da empresa é muito boa de se trabalhar né, (.) as pessoas são
274 agradáveis; (.)
- 275 **Am:** E falando Y que o mundo se modernizou muito né, (.) por exemplo as ferramentas hoje de
276 reuniões são excelentes, (.) essa nossa aqui por exemplo; (.) ela não trava (.) ela tem uma boa
277 imagem; (.) ela tem recursos pra você trabalhar numa reunião com qualquer lugar que você
278 quiser; (.) com qualquer ambiente; (.) então as ferramentas s- (.) as nossas VPNs hoje são rápidas,
279 (.) as pessoas conseguem acessar de casa; (.) todo mundo tem uma internet lá (.) e mesmo que a
280 gente dê aqu- as internets hoje não travam; (.) então as pessoas têm um ambiente de trabalho que
281 é praticamente a mesma que ele teria aqui sa- (.) você lembra dá época de internet discada; essas
282 coisas, (.) era impossível nessa época; (.) não tinha não tinha nem como você pensar numa
283 situação como essa; (.) mas essa agora eh:: (.) nós propiciamos né, nos beneficiamos dessa desse
284 avanço das tecnologias tá, (.) me impressiona essas ferramentas de=de de reunião; de meeting; o
285 tanto que elas evoluíram; (.) o tanto que elas são estráveis hoje; (.) então todo mundo trabalha
286 bem; (1) se você pega um computador que a gente fornece aqui (.) um notebook (.) a imagem
287 que vem da pessoa é boa; (.) ah o som é bom; (.) pessoas conseguem te enxergar; (.) conseguem
288 comunicar com você; (.) até com um ambientes externos; (.) a gente já teve reunião aqui com
289 gente de fora do Brasil; (.) e funciona normalmente; (.) então as ferramentas eu acho que também
290 ajudaram muito a ter esse ambiente de=de=de (.) de home office mais estabelecido;
291 (5)

Grupo: Vínculo	Entrevistador: AI	Local: Vídeo	Data:
Passagem: Interação com outras áreas	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas: 309-000	Duração: 7'22"

292 **Y:** Tá jóia (2) bom; (.) deixa eu perguntar uma outra coisa pra vocês; (.) vocês tem (.) são uma área
293 de TI né, (.) então vocês devem ter provavelmente muita interface com outras áreas aí da=da
294 empresa, (.) e=e o pessoal falou das ferramentas de demanda e tal, (.) mas o Cm falou também
295 (.) e o Am (.) falou também do que vem por fora, (.) do que vem no email, (.) do que vem por
296 telefone, (.) corredor e tal; (1) como é que a relação de vocês assim com essas outras áreas, (.)
297 com essas áreas que são clientes ou que são parceiros, (.) com as outras áreas da:: (.) dentro da=da
298 empresa; (.)

299 **Am:** Y (.) muitas vezes conflituosas tá, (.) conflituosas porque o seguinte; (.) o modelo de TI de
300 atendimento pelas áreas não=não é perfeito; (.) não é perfeito (.) a gente ainda tenta; (.) eu até
301 converso muito com os meninos (.) eles são super solícitos eles tentam (.) mas às vezes cansa o
302 tanto de=de de muleta que eles jogam na TI; (.) ah, eu não faço isso porque a TI não me atende;
303 (.) ah, (.) eu já criei uma demanda (.) mas essa demanda sequer foi priorizada, (.) sequer dentro
304 dela (.) na hora que você vai especificar o que tem na demanda; (.) a pessoa não especificou
305 nada; (.) ou seja (.) existe um conflito ainda de=de em relação ao que se- (.) entre as áreas (.)
306 entendeu, (.) por exemplo; (.) o presidente reclama com uma área; (.) fala (.) fulano você tem que
307 melhorar o seu projeto de reciprocidade que tem dez anos que tá do mesmo jeito; (.) aí a pessoa
308 fala assim; (.) ah, mas eu já abri as demandas; (.) ou seja (.) já fala que a=a modernização (.) já
309 cul- (.) já vai pra um lado da TI; (.) aí a gente (.) nos chamam (.) a gente fala cara, (.) mas essas
310 demandas não foram priorizadas (.) elas não foram sequer li- elicitadas; (.) ou seja (.) você- a
311 gente não sabe, (.) a TI não define regras, (.) a TI est- faz, (.) tenta executar aquilo que foi definido
312 dentro das regras de sistema; (.) então nós temos uma (.) e nós tá, Y (.) nós somos o agente
313 principal dessas atuações, (.) porque nós estamos num ramo hoje que dá prejuízo; (.) porque o
314 nosso mercado aumentou muito o custo dele; (.) e -ocê precisa de agilidade; (.) -ocê precisa de
315 automação de processos pra você diminuir esse custo (.) pra você ter um controle maior; (1) todo
316 mundo procura isso (.) mas às vezes a muleta já tá posta tá, (.) ah, eu não consigo fazer isso
317 porque eu não tenho ferramenta, (.) ah, isso é um erro de s- (.) isso é uma coisa que é aqui
318 praticamente um bordão; (.) ah, isso é um erro de sistema; (.) às vezes é um erro de processo, (.)
319 às vezes é um falta de entedimento de como a ferramenta funciona; (.) e como a gente trabalha
320 com muita ferramenta comprada; (.) cada uma trabalha de um jeito (.) Y; (.) então é um negócio
321 assim, eh: (.) conflituoso (.) a gente tenta atender (.) eu acho que a nossa a nossa fila; (.) é uma
322 das coisas que eu que a gente tá conseguindo fazer aqui; (.) que é aumentar o fluxo de demandas
323 a serem atendidas; (.) mas são várias áreas; (.) por exemplo tem a área financeira; (.) tem a área
324 de produto; (.) a área de negociação; (.) tem a área de regulação; (.) tem a área de=de pagamentos;
325 (.) essas áreas (.) cada uma delas só enxerga a sua área; (.) então você tá fazendo muita coisa; (.)
326 essa outra não enxerga, (.) às vezes a ineficiência dessa área é colocada como um problema de
327 TI; (.) às vezes pode até ser mesmo; (.) porque tá trabalhando com uma ferramenta muito antiga
328 (.) que não evoluiu; (.) que é lenta (.) que não traz todo os dados que precisa; (.) então a gente
329 sofre muito com isso; da gente ter que que=tentar melhorar o mundo, (.) com o carro andando;
330 (.) e às vezes não é culpa nossa; (.) é difícil você eh: digamos eh:: (1) orientar as pessoas da
331 maneira certa; (.) cara, você tem que chegar isso- (.) não funciona assim; (.) então vem sempre
332 com isso que eu tô te falando tá, (.) uma pressão maior que a outra; (.) ah, essa demanda eu
333 preciso (.) ah, isso aqui eu preciso se não eu não consigo fazer minhas coisas; (.) aí você estipula
334 um prazo; (.) um planejamento estratégico de se vender tantos produtos, (.) aí a pessoa fala que
335 não atende ess- atendimento porque ela não tem ferramenta pra fazer isso ; (.) às vezes a própria
336 TI mesmo nós temos os noss- os nossos planejamentos aqui; (.) que as vezes a gente; oh, porque
337 eu tenho que atender tantas demandas; (.) eu atendo essas demandas mas a gente é ruim de
338 marketing, (.) pra mostrar o que a gente fez pra fora (.) aí dá a impressão que (.) de que não andou
339 que não tá- que não tá andando; (.) ou seja fi- -cê já viu como é TI, (.) meu sonho é entrar numa
340 reunião aqui (.) como a gente entra (.) e ninguém citar a gente; (.) porque quando cita é @3@ é
341 porque a gente tá devendo ou a gente não conseguiu atender; (1) então é=é conflituosa mas a

342 gente tem melhorado; (.) eu tenho (.) eu sou muito satisfeito com a equipe que eu tenho aqui; do
 343 Cm (.) do Bm (.) do Bm (.) da Ef porque eles (.) você conhece o termo heróis, (.) é ruim a gente
 344 usar esse termo heróis; (.) mas a aqui a gente tem os heróis; (.) são aqueles caras que resolvem
 345 os problemas, (.) que fazem a empresa andar, (.) e a gente tá cheio disso aqui, (.) o ideal era que
 346 a máquina toda andasse; (.) mas eh: (.) a gente ainda tá baseado naqueles pilares; (.) aquele que
 347 quando você olha assim (.) cara, (.) eu preciso fazer isso pra segunda-feira, (.) quem é que vai
 348 fazer? (.) aí -cê lembra do Bm (.) -cê lembra do Dm (.) -cê lembra do Bm; (1) poque são aqueles
 349 caras que são a referência; (.) então a gente trabalh muito nisso; (.) tem as- (.) não é uma coisa
 350 assim unificada (1) não tem o mesmo parâmetro pra todos os lados; (.) temos as nossas
 351 ineficiências aqui; (.) mas (.) a relação com as outras áreas às vezes é conflituosa; e até até de
 352 muleta; (.) oh, eu não consigo fazer isso porque a TI não me atendeu, (.) ah, eu não faço isso
 353 porque isso aqui é um erro de sistema; (1) mas a gente vai vivendo assim (.) vai tentando entregar
 354 porque:: (.) se você olhar de um ano pra cá de dois anos pra cá; (.) a gente tem entregado muita
 355 coisa; (.) os processos melhoram; as pessoas (.) eh: (.) você enxerga né, o que tá sendo feito; (.)
 356 então (1) é uma situação que a gente precisa melhorar; (.) precisa trabalhar; (.) mas é muito difícil,
 357 (.) é muita parte de relacionamento; (.) de entendimento; (.) as áreas precisam entender que pras
 358 coisas andarem elas precisam tomar conta; (.) aí é outro problema que a gente vê aqui, (.) se você
 359 não tomar conta de um processo como um todo (.) o processo não anda; (.) é cheio de curva de
 360 rio; entendeu, (.) tem uma parte pra fazer (.) mas eu tenho que tomar conta da outra parte senão
 361 não anda; (.) e o presidente até falou isso; (.) cara, o sonho de todo mundo é ele te cobrar uma
 362 coisa por email e você não responder; (.) porque aí já tá- já tá colocado; (.) @entendeu@, (.) já
 363 passei pra frente e não tá aqui, (.) é esse tipo de coisa que a gente tem que evitar aqui;

364 (4)

365 **Y:** Vocês querem comentar mais alguma coisa, (2)

366 **Cm:** Eu só acho que a gente também teve u=uma evolução em=em aproximar das=das áreas, tá gente,
 367 (.) eu tô há um pouco mais de tempo dentro da empresa né, (.) assim como o Bm também; (.)
 368 quatorze anos, (.) a gente percebia que a TI era um pouco (.) era muito mais distante das áreas de
 369 negócio; (.) e a gente acabou tentando fazer esse movimento de aproximar o mais=mais próximo
 370 possível porque: (.) é de lá que vem a nossa a nossa atividade fim né, de atender o negócio da
 371 empresa; (1) mas a gente percebe que tgem algumas coisas como o am citou aí que precisam ser
 372 melhoradas porque não a- (.) não basta só a proximidade né, (.) a gente tem que se aproximar
 373 mas que tenha contrapartida da área ter um processo definido (.) eh: documentado que a gente
 374 possa (.) a TI possa olhar e falar assim; (.) não, a gente consegue automatizar; desde que você
 375 saiba todo o seu processo operacional, (.) porque só assim a gente consegue fazer a nossa
 376 atividade; (.) nã- no contexto de tempo aí a gente passou por essas etapas; (.) de que -tava muito
 377 distante das áreas de negócio; (.) a gente vem se aproximando; (.) mas agora e=essa percepção
 378 de que a área não tem muito: (.) a documentação do processo dela definido, (.) vai ficando mais
 379 aparente, (.) porque se a gente tá chegando mais próximo, (.) a gente tem essa interação
 380 mais=mais direta né, (.) com eles; (.)

381 (5)

382 ===== Fim da transcrição =====
 383

384

**APÊNDICE L – RELATÓRIO DE ANÁLISE DO GRUPO
FAMÍLIA**

ANÁLISE DO GRUPO DE DISCUSSÃO

GRUPO FAMÍLIA

1 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO

O grupo foi formado pela equipe de planejamento da escola corporativa de um órgão do poder judiciário. A equipe é responsável por construir e acompanhar o planejamento da escola, monitorar seus resultados e a percepção dos alunos, o que inclui a formatação e divulgação de indicadores e a produção de informação para suporte à decisão na escola.

O contato inicial foi feito com um dos integrantes da equipe que orientou quanto ao processo formal de submissão de pedido de pesquisa, necessário tanto na escola quanto no órgão em geral. Esse processo percorre várias instâncias e demanda alguns documentos descritivos da pesquisa e comprobatórios da sua aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade.

Os trâmites desse processo duraram 64 dias no total, sendo 39 dias entre o primeiro contato e o Aceite Institucional e mais 25 dias até o alinhamento de agendas e realização da sessão de discussão.

Previamente à realização do grupo, foi solicitado aos participantes que respondessem a um breve questionário disponibilizado online na plataforma MS-Forms, tendo sido incluído no mesmo formulário o Termo de Aceite Livre e Esclarecido e a Autorização para Uso de Imagem e Som de Voz.

Cinco pessoas responderam ao questionário e participaram da sessão de discussão que foi realizada no dia 05/06/2023, das 16:00 às 17:30, por videoconferência na plataforma MS-Teams. A reunião foi gravada com o devido consentimento dos participantes.

Na transcrição da discussão e nas análises os participantes são designados por uma letra maiúscula, em ordem alfabética atribuída conforme sua primeira manifestação na sessão, seguida de f ou m indicando seu gênero, feminino ou masculino. O pesquisador é indicado por Y. Assim, os participantes do grupo de discussão são:

- **Af** tem idade entre 31 e 40 anos, é de cor parda possui mestrado, tem na faixa de 11 a 20 anos na organização e o mesmo tempo na equipe. É a

líder de um subgrupo formado por ela e Cm. Possui vínculo de trabalho permanente com a organização.

- **Bf** é a gestora da equipe, tem mais de 50 anos de idade, é de cor branca, possui mestrado, tem mais de 20 anos na organização e quase 20 anos na equipe, tendo participado da fundação da escola e estando aí desde então. Seu vínculo de trabalho é permanente.
- **Cm** tem idade entre 31 e 40 anos, é de cor branca, possui mestrado, tem entre seis e 10 anos na organização e entre um e cinco anos na equipe. Participa do subgrupo com Af. Seu vínculo de trabalho é permanente.
- **Df** tem idade entre 41 e 50 anos, é de cor branca, possui pós-graduação *latu sensu*, tem entre 11 e 20 anos na organização e o mesmo tempo na equipe. É a líder de outro subgrupo. Seu vínculo de trabalho é permanente.
- **Ef** tem mais de 50 anos de idade, é de cor branca, possui doutorado, tem entre 6 e 10 anos na organização e o mesmo tempo na equipe. Trabalha próxima a Bf de quem é substituta. Seu vínculo de trabalho é permanente.

Nenhum dos participantes apontou possuir qualquer tipo de deficiência. Os membros do grupo têm um nível elevado de educação formal e todos possuem vínculo de trabalho permanente com a organização. Todos os participantes têm bastante experiência nas funções que exercem. Há uma prevalência do gênero feminino na equipe, o que parece se repetir na escola como um todo.

A equipe tem mais membros que não participaram do grupo de discussão, tendo havido, inclusive, uma ampliação recente do quadro com a inclusão de um novo subgrupo, mas nenhum de seus membros participou da sessão.

O gráfico na Figura 1 mostra as médias das respostas com relação à percepção de importância do conjunto de competências relacionado no questionário prévio. As percepções de importância informadas pelo grupo foram, de forma geral, num nível elevado e, além disso, bastante homogêneas, com poucas e pequenas divergências entre os participantes. Apenas duas competências tiveram a indicação média de importância um pouco menor, mas, ainda assim elevada: flexibilidade, que indica a capacidade de se ajustar a diferentes atividades, e interação, que indica a capacidade de se relacionar na rede da organização e além dela.

Figura 1 – Grupo Família - Respostas ao questionário



Fonte: elaboração própria

2 ORGANIZAÇÃO TEMÁTICA

A organização temática indica as passagens mais relevantes da discussão, foi feita a partir da gravação da sessão e está representada no Quadro 1, indicando os tempos (no formato hh:mm:ss) de início e fim de cada trecho na gravação. A indicação “T” aponta um tema, com a respectiva linha em negrito, e “ST” indica uma subdivisão daquele tema. Os tempos de início e fim dos temas incluem os respectivos subtemas.

Os temas selecionados para análise estão destacados em cor mais escura – “Dinâmica de trabalho”, “Trabalho remoto”, “Interações na organização” e “Como se sentem no trabalho” – e, seus subtemas foram considerados aqueles onde as orientações foram mais intensas e as descrições mais detalhadas, assim, os mais representativos da orientação do grupo, e serão objeto de transcrição e de análise.

Quadro 1 – Organização temática da discussão

Início	Fim	T/ST	Descritor	Iniciador
00:00:12	00:02:54	T	Informações sobre a pesquisa, método e dinâmica do GD	Y
00:02:55	00:15:50	T	Apresentações	Y
00:16:00	00:27:02	T	Dinâmica de trabalho	Y
		ST	Projetos	Af
		ST	Demandas pontuais	Cm
		ST	Ambiente de teletrabalho	Ef
		ST	Processos maduros e novos	Df
00:27:06	00:40:00	T	Trabalho remoto	Y
		ST	Produtividade e criatividade	Ef
		ST	Relações pessoais	Cm
		ST	Qualidade de vida	Af
		ST	Ainda não é o ideal	Bf
00:40:03	00:49:00	T	Fontes de informação	Y
00:49:05	00:58:10	T	Interações na organização	Y
		ST	Reconhecimento	Bf
		ST	Desafios de comunicação	Cm
00:58:20	01:16:39	T	Como se sentem no trabalho	Y
		ST	Cultura	Df
		ST	Gosto daqui	Cm
		ST	O futuro	Cm
01:17:00	01:21:30	T	A importância da informação	Af
01:21:35	01:24:22	T	Percepção da dinâmica e encerramento	Y

Fonte: Elaboração própria

No caso deste grupo de discussão não houve a indicação de tempos de início e fim de cada subtema porque, pela dinâmica que se formou na discussão, cada participante percorria os vários temas, logo cada subtema foi tratado em vários momentos do trecho.

A reunião teve a duração total de 1 hora e 23 minutos, tendo sido objeto de transcrição e análise cerca de 51 minutos. O texto da transcrição está na seção final deste Apêndice.

Na Seção 3 será apresentada a interpretação de cada um dos trechos selecionados e na Seção 4 a análise será consolidada na descrição do caso, apontando o quadro de orientação do grupo e suas práticas informacionais.

3 INTERPRETAÇÃO

A interpretação no método documentário constitui-se de duas etapas: a interpretação formulada e a interpretação refletida. Na interpretação formulada o pesquisador reproduz o que foi discutido na forma mais fidedigna possível para que

seja compreensível por um leitor que não participou da sessão e não tem familiaridade com o grupo. Este material será a base da etapa seguinte, a interpretação refletida, na qual o texto produzido é analisado em busca do contexto em que se deu a discussão, observando o desenvolvimento do discurso e identificando os pontos mais relevantes para a reconstrução do quadro de orientação do grupo.

No restante desta seção, serão apresentadas a interpretação formulada de cada um dos temas selecionados da discussão, com indicação das linhas correspondentes na transcrição. Quando citado algum trecho de fala de participante, este estará entre aspas com a indicação da linha da transcrição de onde foi retirado. Em seguida será apresentada a interpretação refletida do mesmo trecho.

3.1 Tema: Dinâmica do trabalho (001 – 143)

O primeiro tema apresentado à discussão pelo pesquisador, da mesma forma que para todos os grupos, trata da dinâmica cotidiana de trabalho. O pesquisador propõe o tema pedindo ao grupo que fale do seu dia a dia, da condução das atividades e da interação na equipe, deixando que o grupo escolha que aspectos tratar e como abordá-los.

Interpretação formulada

Ef assume o turno de fala e destaca que grande parte do tempo da equipe é ocupado por reuniões, especialmente após o início do teletrabalho a partir de 2020 com a pandemia de COVID-19. Ela considera reuniões tanto aquelas que têm como objetivo tomada de decisões como os momentos em que colegas trabalham juntos por meio de videochamadas. “a gente faz muitas reuniões, não só reuniões de decisão, mas reuniões de trabalho. Trabalha junto pela tela, entende?” (l. 006)

Af assume a palavra e explica a dinâmica mais específica do seu trabalho, que é conduzido num subgrupo com o colega **Cm**. Ali eles organizaram um processo para tratar das suas principais atividades começando sempre por uma reunião em que alinham a estratégia de condução da tarefa e apresentam suas propostas. Definido um encaminhamento, a interação passa a acontecer, principalmente, por meio de troca de mensagens na plataforma de comunicação que utilizam na equipe (MS-Teams), onde registram o andamento das atividades, apresentam suas dúvidas e discutem ideias. Durante todo o processo a comunicação é intensa, mas sempre por meio da plataforma, uma vez que ambos estão em trabalho remoto em tempo integral.

Esse é o encaminhamento para os principais projetos, explica **Cm**, lembrando que as demandas mais pontuais são conduzidas num processo mais interativo, com mais conversas entre eles e a liderança, mesmo que se trate sempre de conversas por vídeo.

A partir da pandemia houve uma migração forçada para as plataformas digitais, que já eram utilizadas antes, mas muito menos intensamente. Houve, então, relata **Ef**, uma definição descola no sentido de padronizar as ferramentas de comunicação, concentrando todas as interações de trabalho na plataforma MS-Teams. Isso foi, segundo ela, um grande passo, uma vez que permitiu organizar os fluxos de trabalho e padronizar as formas de armazenamento e compartilhamento de comunicação no dia a dia das equipes.

Ef relata que, mesmo que algumas vezes haja dúvidas sobre a localização de algum documento ou o registro de uma conversa, na maioria das vezes o processo funciona e é possível trabalhar de forma assíncrona, evitando algumas reuniões.

Af relata como foram construindo esse processo “a gente foi aprendendo a trabalhar com o Teams e hoje a gente é muito intencional” (l. 063)”. Existe uma forma definida de organização que lhes permite concentrar todas as interações sobre um determinado assunto, assim como todos os documentos envolvidos na atividade. Esse aprendizado aconteceu de forma rápida e hoje todos estão muito bem adaptados a ele.

Df trata da distinção entre processos de trabalho já consolidados e outros que são tratados na forma de projetos. No caso dos processos consolidados, os fluxos já estão bem definidos e as interações são mais pontuais. Num projeto, ela prossegue com complementações de **Bf** e dos demais, é necessário muito mais interação, principalmente com a liderança, tanto para tomada de decisão dos encaminhamentos, quanto da aprovação dos produtos.

Bf, a líder do grupo, indica que, por conta de ter uma agenda bem cheia, prefere encaminhar as coisas numa conversa rápida a ter que fazer o registro detalhado. Mas reforça que a experiência tem sido boa no uso da plataforma.

Ao longo desse trecho, os participantes sempre referenciam as falas anteriores dos demais e as complementam com mais detalhes ou exemplos, elaborando a partir da proposição inicial.

Interpretação refletida

A questão da dinâmica de trabalho abre as discussões em todos os grupos. A colocação do tema de forma aberta busca identificar quais são os aspectos da atividade cotidiana mais relevantes, aqueles que mais se destacam para os participantes.

As interações pessoais são um elemento fundamental para a condução dos trabalhos, mas, ao mesmo tempo a quantidade de reuniões a partir do advento do trabalho remoto é percebida pelo grupo como uma sobrecarga. Para tratar essa situação, a equipe procura construir formas de organizar e otimizar o trabalho.

Os processos mais consolidados tendem a acontecer de forma mais assíncrona, enquanto naqueles que tem a característica de projetos, interações diretas em reuniões são a forma mais comum de condução.

O uso da plataforma tecnológica para comunicação está bem consolidada e representa um elemento muito importante no trabalho. Apesar disso, percebe-se que há alguma diferenciação na forma como os participantes lidam com a plataforma, com alguns preferindo trabalhar mais de forma assíncrona enquanto outros consideram indispensável uma conversa em tempo real mesmo que à distância. Essa diferença, entretanto, não chega a se constituir em uma divergência de orientação e parece mais associada à natureza do trabalho de cada um.

É bastante evidente que o trabalho remoto provocou uma alteração no arranjo material das práticas (Schatzki, 2005) e, conseqüentemente, nas forma como se dão as práticas informacionais na equipe.

3.2 Tema: Trabalho remoto (144 – 293)

O tema do trabalho remoto surgiu já de imediato quando da discussão da dinâmica de trabalho, como tem sido recorrente em todos os grupos analisados.

Interpretação formulada

Perguntado ao grupo se estão todas em teletrabalho, a resposta é negativa. **Af** e **Cm** estão em trabalho remoto integral, mas as demais revezam-se entre trabalho remoto e presencial.

O pesquisador reforça o tema e busca aprofundá-lo perguntando como está a organização da equipe em termos de trabalho remoto e presencial e que impactos isso tem provocado.

Ef inicia o tema ressaltando que as opiniões a esse respeito não são unânimes e reforça que dará apenas sua posição pessoal. Ela destaca como aspectos positivos a comodidade proporcionada pelo trabalho remoto e os ganhos de produtividade pela maior facilidade de foco e concentração. Mas, por outro lado, aponta que o trabalho deve ir além disso e outros aspectos igualmente importantes se perdem, como a possibilidade trocas entre os colegas. “[...] elas têm uma riqueza que eu acho que o teletrabalho ele perde um pouco com isso.” (l. 169).

Ef, que participou da sessão de seu local de trabalho presencial, destaca que, entretanto, a forma como estão se revezando não é ideal e ilustra essa posição: “[...] eu estou com duas colegas aqui na sala e mal pude falar oi pra elas porque desde a hora que eu cheguei não saí de reunião online.” (l. 171). Apesar disso, **Ef** entende que o trabalho híbrido ainda é e melhor opção porque proporciona momentos de interação que ajudam no trabalho e, também, na dimensão pessoal “[...] porque a gente é um ser humano integral, a gente não é só trabalho” (l. 177).

Cm segue a orientação proposta por **Ef**, apesar de destacar o fato de não ter voltado ao trabalho presencial e não residir no município sede da instituição. Ele valida a posição de ganho de produtividade com o trabalho remoto, mas abre uma diferenciação com relação à sincronicidade. Ele e **Af**, que atuam nos mesmos processos, estão ambos em trabalho remoto integral, mas trabalham nos mesmos horários, de forma síncrona, o que facilita as interações entre eles. Essa forma é melhor, entende, do que o trabalho assíncrono, que traria mais liberdade de horários para os trabalhadores, mas que ainda exigiria ferramentas mais apropriadas.

Cm destaca que a interação síncrona, ainda que não presencial, é muito importante nas atividades de criação, mas ainda fica a dever às interações presenciais no compartilhamento de conhecimentos e informações que poderia incluir também colegas de outras equipes ou envolvidos em processos diferentes.

Cm também relata que ele e as colegas que participam da sessão já trabalharam juntos presencialmente por muito tempo e, por isso, teria mais facilidade de interagir remotamente: “[...] nós trabalhamos presencialmente juntos antes da

pandemia, então eu acho que há vínculos, há relações que se mantêm porque nos tivemos essa experiência juntos. (l. 204)". Isso talvez não acontecesse, entende, com o novo grupo que foi recentemente incorporado e com quem ele nunca teve contato pessoal: "[...] a gente percebe de fato um distanciamento dessas pessoas." (l. 210)

Após um pequeno intervalo de silêncio no grupo, **Af** assume o turno de fala e, assim como **Ef** antes, ressalta que cada um no grupo tem uma experiência particular e que ela falará de sua posição. **Af** está em trabalho remoto, mas chegou a trabalhar presencialmente assim que a instituição começou a retomar essa forma. Sua experiência, entretanto, relata, não foi boa pois ela tinha todo o ônus do deslocamento até o local de trabalho e, chegando lá, apenas interagia com os colegas por meio de videochamadas, o que poderia perfeitamente fazer de casa.

Ainda que valide as posições de **Ef** e **Cm** e valorize as interações pessoais **Af** vê benefícios muito relevantes no trabalho remoto e entende que o modelo híbrido pode ser uma boa alternativa, mas nunca será possível juntar o melhor dos dois mundos. "[...] nunca vai ser só os benefícios de um lado, de uma modalidade, de um lado só. Não dá pra escolher só ficar com as coisas boas" (l. 224). Ela reforça os grandes ganhos de qualidade de vida que obteve com o teletrabalho e acha importante mantê-los.

Df também inicia sua fala validando as falas dos colegas, mas estabelece uma diferenciação, destacando a importância dos contatos pessoais que acontecem no trabalho presencial e se perdem no remoto. É quando vai presencialmente à escola que ela tem contato com amigos e reforça seus laços sociais. Além disso, destaca que as interações presenciais com **Bf** e **Ef** são fundamentais para seu trabalho.

Bf assume então o turno de fala validando as posições dos demais e propõe uma síntese do que foi discutido. Para ela o modelo híbrido tem se mostrado a melhor alternativa: "[...] eu acho que o modelo híbrido é o que traz melhor benefício porque ele pode agregar a questão da produtividade e da qualidade de vida com essa possibilidade de interação" (l. 277). Entretanto, destaca, o formato ainda não é o mais apropriado por criar uma interação muito fragmentada, já que as equipes nunca estão integralmente juntas.

Bf conclui o tema apontando que a transição do modelo presencial para o remoto e depois para o híbrido foi forçada por um fator superveniente, a pandemia de

COVID-19, e que os formatos, ferramentas e práticas de trabalho ainda precisam ser aperfeiçoadas, mantendo benefícios e corrigindo limitações. Os demais ratificam a conclusão de **Bf** sinalizando afirmativamente.

Interpretação refletida

Ainda que todos apontem que há posições diversas no grupo quanto ao trabalho remoto, as manifestações são bastante semelhantes no sentido de destacar os ganhos de produtividade e qualidade de vida do trabalho remoto e as vantagens da interação social no trabalho presencial.

Há, entretanto, alguma divergência. **Af** e **Cm** indicam que, na sua experiência, o trabalho remoto traz mais benefícios, especialmente em termos de qualidade de vida pessoal, e acreditam ser possível encontrar soluções pra manter as conexões pessoais mesmo nessa modalidade.

Ef e **Df** tendem a valorizar mais as questões da interação proporcionada pelo trabalho presencial e os efeitos sobre a rede de relacionamentos sociais que existe no ambiente de trabalho.

Bf, que é a líder da equipe, chama a si a construção de uma síntese entre as posições, reconhecendo a importância de cada uma, apontando o trabalho híbrido como uma solução, mas destacando que a forma de fazê-lo ainda não está bem estabelecida.

Os relatos do grupo apontam que a transição do modelo presencial tradicional para o teletrabalho foi feita de forma abrupta, provocada pela pandemia de COVID-19, e, ainda que a equipe tenha se esforçado por adequar processos e ferramentas a um modelo híbrido, ainda está aprendendo como fazê-lo da melhor forma.

A discussão deste tema reforça o impacto que a pandemia de COVID-19 e, por consequência, a transição forçada para um regime de trabalho remoto provocou nas práticas da equipe. O arranjo material de suas práticas foi profundamente alterado, mostrando, por um lado possibilidades positivas e por outro prejuízos, principalmente em termos de interação pessoal, que ainda não forma equacionados totalmente.

3.3 Tema: Relacionamento na organização (294 – 384)

O tema é introduzido pelo pesquisador a partir de uma descrição em trecho anterior (não analisado) de algumas interações com outras áreas da instituição. O

pesquisador pergunta ao grupo como é esse relacionamento e se sentem-se reconhecidos no seu trabalho.

Interpretação formulada

Bf propõe uma orientação para o tema posicionando a equipe como área meio na escola e esta como área meio na instituição, ou seja, nos dois casos, os processos finalísticos estão alocados a outras instâncias. A escola tem seu trabalho reconhecido na instituição e em instâncias externas a ela, o que se reflete tanto de maneira formal nas avaliações e indicadores quanto em contatos informais.

Entretanto, ela continua, há alguma dificuldade em alcançar todo o público na instituição, alguns não se interessam por capacitação e outros sequer sabem da existência da escola. Já houve algumas campanhas para ampliar o alcance da escola, mas isso tem se mostrado difícil. Em alguns casos há requisitos legais de formação vinculados à remuneração de certas atividades da instituição. Esse público é bastante ligado à escola, frequenta os cursos e avalia muito bem o serviço, mas isso não acontece assim em todas as áreas.

Cm valida o discurso de **Bf** e aponta uma questão associada à característica do trabalho na instituição de forma geral: muitos trabalhadores buscam capacitação em outros locais que não a escola. Além disso ele enxerga que certos públicos mais especializados se consideram já altamente qualificados e existe uma certa vaidade que os afasta da escola por não se interessarem pelo tipo de capacitação oferecido. Segundo ele, “por conta de ser um público eventualmente altamente qualificado ou que se acha altamente qualificado” (l. 334) são indiferentes à escola.

Af, ratificando o discurso de **Bf**, relata que, a partir de sua experiência anterior na área finalística da instituição, percebe a escola como muito prestigiada na instituição, o que se revelaria inclusive nas instalações físicas, mobiliário e equipamentos, mais modernos e de melhor qualidade ali.

Ef segue a orientação colocada de que a escola é reconhecida e prestigiada, mas destaca, diferenciando a orientação, que esse prestígio não se reflete necessariamente em frequência aos cursos. Ainda que seja frequente receberem manifestações de reconhecimento e elogios da instituição, também não é incomum que públicos importantes sequer saibam do trabalho realizado pela escola, que ela reputa de muito alta qualidade.

Ef entende que isso se deve a forma de trabalho de muitos na instituição, que se utilizam de sistemas específicos, dedicados a suas funções e processos, e acabam ignorando os canais de comunicação de uso geral, apesar de vários esforços de divulgação.

Existe na escola, continua **Ef**, um adicional associado à qualificação profissional, que é monitorado pela equipe. Analisando esses dados, percebem que muitos trabalhadores que recebem aquele adicional não fizeram cursos da escola, indicando que buscaram sua capacitação em outros lugares.

Essa situação, destaca ainda **Ef**, é compreensível em função do porte da instituição, que tem milhares de trabalhadores. Ali, como na sociedade em geral, afirma, apenas uma pequena parcela se preocupa com capacitação de forma mais continuada. Muitos estão voltados a suas atividades cotidianas apenas. “Se a gente for olhar para a sociedade, quantas pessoas ficam se capacitando o tempo todo? Não ficam, né? A pessoa cuida do dia a dia e esquece que precisa estudar” (l. 375).

Df reforça a colocação anterior de colegas de que a escola é muito bem avaliada e ela percebe isso no acompanhamento dos indicadores, conduzido no seu grupo. **Ef**, sem divergir, lembra que esses são frequentemente os mesmos usuários, com o que **Df** concorda, mas destaca que o público da escola é muito fiel.

Interpretação refletida

Os participantes enfatizam em seu discurso orgulho do trabalho que fazem e, quando falam do próprio grupo, o fazem de forma muito integrada à escola. Se percebem parte da escola e não se distinguem dela, não destacam suas relações na própria escola, concentrando-se na relação da escola com as outras áreas da instituição e até além dela.

Percebem um reconhecimento institucional à escola e relatam que os indicadores que monitoram são favoráveis. Existem, entretanto, algumas ameaças que se revelam nas falas dos participantes: a concorrência com fornecedores externos de capacitação e a dificuldade de alcançar certos públicos.

O estímulo à busca por aprendizado contínuo que a instituição promove por meio de um adicional na remuneração acaba levando à busca de ofertas no mercado externo, criando uma concorrência à escola. Essa situação se agrava pelo que parece

ser uma recorrente dificuldade de apresentar-se a públicos mais amplos e atraí-los para os serviços oferecidos.

Nesse trecho, **Bf** e **Ef**, que têm uma posição mais institucional, conduzem a discussão, propondo as orientações que são validadas pelos demais com elaborações mais breves. A questão da ampliação do público alcançado pelos serviços parece ser um ponto central nas discussões estratégicas da escola.

3.4 Tema: Como se sentem no trabalho (385 – 587)

Este tema tem sido proposto sempre ao final das sessões dos grupos, quando o clima já está mais descontraído e o grupo fica mais à vontade para elaborar sua visão do trabalho. Descrever como se sente no trabalho e projetar o que imagina para o futuro permite identificar elementos da visão de mundo do grupo.

Interpretação formulada

Quando o tema é apresentado **Df** brinca com **Bf** dizendo que ela fez cara de “quero escutar” (l. 392), indicando que a gestora estaria curiosa para ouvir a manifestação dos participantes. **Bf** brinca também dizendo que vai ficar para o final. **Af** segue dizendo que também quer ouvir **Bf** e propõe uma votação para que ela comece. Todos riem.

Df assume o turno de fala no início e fala de sua experiência na escola, onde está já há vários anos. Ela entende que a escola evoluiu muito nos últimos anos, mostrando muita capacidade de adaptação, e que isso vai além de mudanças na gestão, é mais fruto das equipes. Ela identifica uma cultura muito forte na escola dizendo “[...] por mais que entrem e saiam pessoas, parece que tem uma cultura que a pessoa entra e já se encaixa bem, entende como funciona e flui.” (l. 408)

Ainda que perceba evolução, **Df** entende que é necessário aperfeiçoar mais os processos para que o volume de trabalho não seja tão grande, o que acaba desgastando e adoecendo as pessoas. Isso é agravado pela instituição ter uma característica hierárquica. Ela diz: “a gente trabalha numa instituição muito assim de cima pra baixo. As coisas chegam e tem que fazer, simples assim, não tem como falar não.” (l. 418)

Apesar desse traço hierárquico, **Df** reafirma a satisfação de trabalhar na escola e o orgulho que tem do que produzem. Ela se sente muito integrada ao ambiente e reforça a importância das relações pessoais de que já havia falado antes.

Cm toma o turno de fala e diz que, ainda que esteja na escola há bem menos tempo, cerca de 4 anos, se sente muito bem integrado ao grupo e tem muito interesse pelo trabalho que faz. Se percebe reconhecido pela gestão e considera isso muito gratificante, fazendo com que queira permanecer ali.

Relata uma passagem, anos atrás, antes de ir para a escola, quando conseguiu uma remoção para um posto melhor, mas por causa de relações pessoais e ambiente de trabalho, preferiu voltar ao local anterior. Esse é um aspecto que identifica como muito positivo na escola.

Quando fala do futuro, **Cm** volta a apontar as ameaças de perda de relevância que identifica para a escola e chama à equipe, que trabalha com planejamento, a responsabilidade de trazer esse assunto à discussão para que se construam estratégias. Ainda que a escola seja reconhecida pela qualidade do que faz, ele entende que há uma deficiência de comunicação do seu valor para a instituição, retomando a preocupação que o grupo havia manifestado anteriormente e recebendo a ratificação de **Af** e **Df**.

Em seguida **Af** assume o turno de fala e conta que está da escola há 12 anos e que está muito feliz e adaptada ao ambiente, gosta do que faz e gosta das pessoas com quem trabalha. Percebe o quadro da escola como muito qualificado, destacando-se de outros órgãos públicos em que já trabalhou.

Af valida a afirmação de **Df** de que o pessoal trabalha muito, mas se diferencia dessa posição apontando que, por vezes, percebe alguma falta de iniciativa, de proposição. Atribui essa limitação à própria cultura hierárquica da escola e da instituição que leva as pessoas a esperar por uma determinação do que fazer. “Eu acho que tem uma coisa de centralização ainda muito forte.” (l. 485)

Af entende que a capacidade de inovar continuamente será cada vez mais relevante para a escola. Toma como exemplo a rápida adaptação alcançada durante a pandemia para indicar que a escola tem essa capacidade de se reinventar, mas ressalta que isso será a regra no futuro. Volta a dizer que o pessoal trabalha muito,

mas entende também que isso decorre da natureza do trabalho, de ser algo interessante com o que os trabalhadores se envolvem muito.

Após a conclusão de **Af**, **Bf** assume o turno de fala e faz referência à brincadeira no começo da discussão do tema quando disseram que ela deveria começar. “Fiquei por último!” (l. 526), brinca. Na sua fala reafirma sua satisfação em trabalhar na escola e com educação e diz-se motivada quando a equipe afirma gostar do que faz.

Bf relata que tem percebido ao longo do tempo um crescimento das demandas da sociedade sobre o setor público em geral, o que se reflete também na escola. O nível de exigência é maior e inclui uma gestão transparente e profissional, o que aumenta o nível de exigência sobre todos, o que leva a um volume de trabalho. Isso, entende, é, de certa forma, inevitável, mas traz a preocupação em equilibrar o atendimento às demandas com a saúde das equipes.

Bf refere-se a uma experiência profissional anterior quando trabalhou com acompanhamento funcional e adoecimento no trabalho para ilustrar sua grande preocupação com essa questão. Muitas vezes o ambiente do trabalho é afetado por problemas que o trabalhador traz de outros espaços, mas isso é inevitável e, por isso é fundamental tratar as pessoas na sua integralidade, em suas várias dimensões, pois estas não são separáveis.

Prosseguindo, **Bf** concorda com a afirmação de **Af** de que a escola tem que estar sempre inovando. Ela percebe esse constante questionamento que alcança a prática da educação como um todo, em especial a partir da pandemia e o crescimento acelerado na educação à distância. A própria escola em que trabalha, afirma, é atualmente praticamente uma escola EAD, mas ainda precisa dominar melhor esse formato. Existe muita oferta de informação e conhecimento, com acesso fácil, o que cria um desafio para as escolas.

Na sua fala **Bf** procura sintetizar as colocações dos demais e caminha para uma conclusão do tema, acrescentando aos desafios da mudança constante a responsabilidade que eles têm por trabalhar com orçamento público, o que exige equilibrar controle na alocação dos recursos com flexibilidade para se adequar rapidamente às mudanças na tecnologia e na sociedade.

Interpretação refletida

O trecho foi aquele em que a discussão alcançou a maior intensidade dramática, com mais interações, falas mais enfáticas e mais gesticulação do que nos demais.

As brincadeiras com a gestora **Bf** no início sugerem que há uma certa preocupação em não criar alguma situação desconfortável, mostram respeito à posição de liderança, mas, por outro lado, há um clima de abertura entre os participantes que já têm uma longa convivência e se conhecem bem.

Apesar da sinalização inicial, os participantes não se furtam em fazer algumas críticas aos processos da escola, à carga de trabalho e à cultura hierárquica da instituição, mas sempre reforçam o valor que atribuem ao bom ambiente na equipe e ao trabalho em si.

A questão de fundo, que estaria na origem de todos os demais problemas, parece ser a cultura rígida e hierárquica da instituição que leva a demandas impositivas, ao excesso de trabalho e à inibição das iniciativas individuais o que, no limite, poderia prejudicar a capacidade de adaptação da escola aos desafios trazidos pelas mudanças na tecnologia e na sociedade.

A gestora **Bf**, ao trazer para si a conclusão do tema, procura valorizar seu pessoal, reconhece os desafios e, de certa forma, os atribui a um contexto de maior exigência da sociedade sobre o setor público de forma geral que tem grande efeito sobre a escola, aumentando a demanda por maior produtividade, qualidade e transparência na gestão.

Ela conclui, e nisso tem a ratificação dos demais, que o futuro da escola exigirá equilíbrio entre as capacidades de controle na alocação de recursos e de antecipação dos cenários e rápida adaptação. Nessa conclusão ela remete essas responsabilidades à própria equipe, sem declará-lo explicitamente, mas referenciando desafios de planejamento e acompanhamento, justamente suas principais atribuições.

4 DESCRIÇÃO DO GRUPO

O grupo pode ser descrito pela metáfora de uma família como, aliás, uma das participantes se refere a ele. É um grupo acolhedor ao qual os membros se sentem pertencentes, com papéis e atribuições bem definidos e respeito mútuo.

É claro o nível de entrosamento entre os participantes, que compartilham vocabulário e formas de se expressar e fazem frequentemente referências uns aos outros e a experiências compartilhadas. O grupo trabalha junto há muito tempo e tem bastante claras as funções e responsabilidades de cada um, respeitam os respectivos papéis e interagem com facilidade que sugere um ambiente harmonioso.

A proposição das orientações não se concentra em apenas um dos participantes, variando a cada tema, mesmo com a participação da gestora que é frequentemente referenciada. Ela não determina o rumo da discussão, mas tende a encaminhar as conclusões a partir da elaboração dos demais.

O grupo se posiciona de forma bem integrada à escola de que faz parte, à qual se refere sempre de forma positiva e com uma ideia clara de pertencimento. Não se distingue dela e compartilha os mesmos desafios e dificuldades, assim como as conquistas.

Com relação à instituição existe um distanciamento maior. A instituição é percebida como bastante formal e hierárquica e isso afeta a maneira como interagem, tanto na forma como são demandados, “de cima pra baixo”, quanto da visibilidade do seu trabalho. Embora o grupo relate perceber-se como prestigiado na instituição e até além dela, entendem que seu alcance ainda está aquém do que seria condizente com o trabalho que fazem.

O grupo reconhece a cultura hierárquica e vê seus efeitos sobre a escola. Essa situação é percebida e apontada como um limitador, mas não chega a ser combatida. Há uma aceitação dessa cultura da instituição como algo inerente a sua natureza e história.

Na escola e na equipe os participantes fazem referência a uma cultura forte e bastante internalizada, sugerindo um *habitus* consolidado que é transmitido a quem chega que, em geral, adere e se incorpora sem dificuldade.

No espaço de experiências do grupo, a dimensão de conhecimento explícito e normativo prevalece. Isso influencia nas suas práticas informacionais. Os papéis são bem definidos, os canais de comunicação com o ambiente externo à equipe são formais e as fontes de informação mais utilizadas são as institucionais. Mesmo assim, internamente o grupo tem uma prática de comunicação intensa, é uma equipe relativamente pequena e bem entrosada e se apoiam uns nos outros como fontes de informação, respeitando os respectivos papéis.

Ainda que os posicionamentos sejam diferenciados em alguns aspectos, não chega a se formar algum tipo de divergência. A equipe segue uma mesma orientação baseada nos seus papéis institucionais, na missão definida para a escola e nas atribuições a eles alocadas. Não enfrentam o ambiente externo, procuram se ajustar a ele.

Os trechos em que o grupo trata de questões que os afetam pessoalmente, como o trabalho remoto e seu sentimento com relação ao trabalho, são os que provocam maior densidade na discussão. As interações entre os membros são fáceis, próximas e bem-humoradas, mas respeitadas. Há no grupo uma prevalência do gênero feminino e isso parece afetar suas práticas e a forma como constroem as relações internas.

O trabalho remoto instituído a partir da pandemia de COVID-19 e que atualmente está migrando para um modelo híbrido, afetou as práticas informacionais do grupo que passaram a contar muito mais com os canais tecnológicos da plataforma de comunicação, o que parece ter aumentado um pouco a formalidade nas relações internas em função da redução dos contatos pessoais face a face.

Mesmo assim, as práticas informacionais internas à equipe são de comunicação constante e, ainda que pareça haver sempre alguma formalidade, os participantes apontam facilidade de interagir e comunicação frequente, com os membros sendo as principais fontes de informação uns para os outros.

Com a instituição, além dos limites da equipe e da escola, a relação é muito mais formal e institucional. As fontes de informação oficiais prevalecem, tanto na busca quanto no compartilhamento e uso.

O quadro de orientação da equipe é marcado pelo seu papel institucional, pela responsabilidade que lhe é atribuída. Valorizam o próprio trabalho e preocupam-se

com os desafios, entendem que há necessidade de mudar continuamente para cumprir sua missão e que a forma hierárquica da instituição não favorece essa resposta, mas aceitam a situação.

Esse quadro de orientação parece se originar da própria estrutura hierárquica e normativa e da forte cultura da organização nesse sentido. Os processos tendem a ser definidos e os papéis e responsabilidades normatizados, o que limita as possibilidades de mudar e inovar.

5 TRANSCRIÇÃO

Grupo Família	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 05/06/2023
Passagem Dinâmica do trabalho	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 001 - 143	Duração 11'02"

- 1 **Y:** Eu queria ouvir de vocês um pouquinho, eh como é que a dinâmica de trabalho (.) no dia-a-dia
2 assim (.) como é que o trabalho flui entre=entre vocês @3@
- 3 **Ef:** ^LReunião reunião reunião @2@ (.) como todo
4 trabalhador todo teletrabalhador né, boa parte do nosso tempo eh é: utilizado dessa forma com (.)
5 a gente faz muitas reuniões (.) não só reuniões de decisão mas reuniões de trabalho (.) trabalha
6 junto pela tela (.) entende,
- 7 **Y:** Mhm(.)
- 8 **Af:** Eh: assim (.) eh a gente aqui né, no=no (.) falando um pouco separado mas depois no todo né,
9 porque a gente faz parte da escola (.) a escola realmente tem muita reunião; (.) é uma área
10 que=que vejo que tem muitas muitas eh: reuniões para tomada de decisão (.) °o tempo inteiro° (.)
11 agora assim no núcleo que é um quadradinho um pouco menor que é mais assim eh que é
12 operacional, (.) a gente consegue as veze:s eh a gente tem as nossas reuniões (.) mas a gente se
13 organiza pra:: pra apresentar as ideias; (.) a gente trabalha muito com o processo criativo, porque
14 a gente tem a gente tá sempre eh (.) em como em como fazer alguma coisa diferente; (.) sempre
15 tendo que apresentar propostas (.) então: (.) a gente conversa aqui por exemplo eu e o Cm então
16 a gente entrega uma proposta pra Bf (.) por exemplo (.) de sei lá (.) um- o relatório anual, que é
17 um projeto eh que a gente faz todo ano né, a gente faz ali no final início do ano; (.) então eh: é
18 mais ou menos assi:m pra todos né, a gente vem conversa (.) aí pesqui:a (.) em outras empre:sas
19 (.) e tal (.) e faz uma proposta; e aí a gente apresenta essa proposta para a Bf;(.) aí a Bf eh: valida
20 essa proposta, (.) e a gente vai já produzindo produzindo conteúdo né, informação; porque o
21 relatório ele é só informação; (.) aí a gente pensa no laiaute (.) a gente pensa na: em que tipo de
22 estrutura de informação vai tá lá dentro; (.) eh: tudo. (.) e aí a gente apresenta essa proposta então
23 nesse momento a gente não trabalha (.) muito com reunião (.) a gente faz uma reunião define os
24 pontos as ideias e depois vai produzir; (.) e aí vai entregando os pro- as partes dos pro- desse
25 projeto né, (.) e a assim é mais ou menos assim né Cm, que funciona assim (.) e Bf também, (.)
26 nosso trabalho funciona mais ou menos assim pra tudo (.) a gente pensa (.) tem a ideia executa e
27 já entrega uma proposta assim: (.) pra=pra ser validada; e aí depois eh: °finaliza°
- 28 **Cm:** ^L Eh: eu penso que no=no (.) isso assim para os grandes projetos eu acho que constuma
29 ser assim (.) como é o caso do relatório anual de um planejamento estratégico ou de um plano de
30 contratações anual; (.) e=e pra=pra o fluxo de trabalho eu diria assim de uma=uma demanda
31 assim pontual (.) por exemplo; eh chegou um pedido de informação do conselho sobre tal e tal
32 coisa; (.) então a=a=a demanda eh chega geralmente pela Ef ou pela Bf, (.) pra gente via canal de
33 comunicação do teams; e nesse canal a gente vai se comunicando; (.) eventualmente a depender
34 da complexidade dessa demanda em particular; a Bf pede pra conversar eh: pra passar critérios
35 objetivos dessa pesquisa do (.) né, (.) de=de tudo isso (.) e a gente passa a fazer a comunicação
36 via teams né, (.) quando a gente consegue eh: (.) n=não fazer as reuniões pra definir eh o passo a
37 passo dessas atividades; (.) a gente faz via canal do teams assi::m e:: isso
- 38 **Ef:** ^L Isso é bem legal, (.) ui, perdão Cm; (.)
- 39 **Cm:** ^L pode falar (.) não(.) pode falar
- 40 **Ef:** ^L Não; termina,
- 41 **Cm:** ^L Não;
- 42 porque eu acho que seria meio isso assim; (.) a gente faz essa comunicação assim via chat (.) o
43 canal, (.) há pouco tempo a gente fez uma relatório eu Bf e Ef sobre os docentes da escola que
44 funcionou muito assim; (.) eh: sem ser exatamente por reunião; (.) foi uma reunião de 10 minutos

- 45 (.) elas me passaram (.) aí uma outra de 10 minutos pra eu passar pra Ef o que eu precisava que
 46 a Ef me ajudasse e dali em diante foi feito de maneira assíncrona; (.) então existem possibilidades
 47 da gente fazer dessa forma também né,
- 48 **Ef:** Eu ia falar isso que isso foi uma coisa bem legal que a instituição nos proporcionou, (.) porqu-
 49 principalmente quando começou esse período de pandemia que ficou aquela loucura (.) como a
 50 gente vai se comunicar (.) a gente tinha muitos canais; email eh (.) whatsapp teams etcétera (.) e
 51 a gente fez um esforço coletivo aqui na escola eh: de=de se obrigar a usar o teams realmente
 52 como realmente nosso canal de comunicação (.) então a gente classificou bem; a gente deixou o
 53 whatsapp pras (.) conversa do aniversá:io recomendação de sé:rie (.) aquelas coisas assim do dia
 54 a dia de=de conversas fora do trabalho (.) e a gente concentrou nessa ferramenta; que pode não
 55 ser a melhor, mas que se a gente pesquisar direitinho a gente localiza tudo que a gente colocou
 56 @só tem que ter um tempinho@ porque às vezes você não sabe em que chat colocou (.) em que
 57 grupo essa conversa aconteceu; (.) mas a gente acessa todos os arquivos que foram troca:dos (.)
 58 a gente consegue eh ter o registro das conversas (.) e isso faz uma diferença grande porque às
 59 vezes lá na frente você fica assim eh mas quem falou isso, né, com=é=que foi, (.) e a gente tem
 60 isso registrado; então eh acho que isso é bem legal, e aí sim como o Cm falou tem certas
 61 atividades que a gente consegue trabalhar de maneira assíncrona (.) e elas acabam funcionando
 62 bem; (1)
- 63 **Af:** Eh e aí assim; eu acho que o teams a gente foi aprendendo a trabalhar né a trabalhar com o teams
 64 e hoje a gente é muito: intencional assim; (.) então (.) a gente bota lá tipo por exemplo pa no sei;
 65 a gente já bota lá o número do pa; e o tema do que que ele trata e tudo é tratado ali (.) a gente não
 66 fica fazendo várias conversas novas assim (.) a gente foi se organizando (.) pra que: a informação
 67 ficasse fácil assim (.) hoje em dia eu considero que é muito organizado assim o nosso teams eh
 68 pra=pro trabalho do dia a dia né, (.) pra porque fica tudo ali as tomadas de decisão fica tudo
 69 registrado (.) e a gente te:m t:em os canais ali da: da coord como um todo (.) tem o do núcleo e
 70 mesmo dentro do núcleo a gente tem o nosso que a gente usa mesmo como um repositório assim;
 71 (.) então às vezes muitas vezes a gente coloca coisas lá (.) eh: pra falar pra ficar aqui pra gente
 72 consultar no futuro e aí tem como ir lá no pesquisar e achar (.) então é isso daí que a Ef e o Cm
 73 falaram é bem legal porque a gente realmente foi (.) assi:m (.) se organizando pra deixar (.) eu
 74 acho que isso pro=proporciona muitas vezes essa coisa de não fazer reunião; (.) porque a
 75 informação tá lá e assim (.) você falou precisa de uma decisão de alguém; tá lá, (.) tá só esperando
 76 a decisão; aí veio a decisão (.) aí tem que fazer, então às vezes eh (.) não precisa fazer uma reunião
 77 pra:quilo né, (.) se a informação tá bem organizada e tem tudo muito objetivamente ali, (.) então
 78 eu acho que a gente conseguiu bem atingir essa maturidade aqui de: de ter a informação::
 79 organizada pro trabalho fluir (.) sem ficar se reunindo muito; (.) porque é aquela frase que todo
 80 mundo fala aí (.) que tem em qualquer intagram whatsapp (.) @essa reunião podia ser um email@
 81 essa reunião poderia ter sido um=um canal no teams (.) uma coisa mais organziada no teams né,
 82 muitas vezes; (1)
- 83 **Df:** Eh: no meu núcleo a gente situações diferentes (.) eh: por exemplo tem eh depende do processo
 84 de trabalho eu acho; (.) (ponto de vista) o processo de avaliação de reação ele já tá muito de=
 85 muito redondo; (.) muito mesmo (.) já temos o siste:ma né; já temos relató:rios (.) tá bem
 86 desenhadinho (.) então assim; (.) dificilmente a gente tem que se reunir né Bf, (.) pra falar disso
- 87 **Bf:** L ((sinaliza ratificação))
- 88 **Df:** L de avaliação (.) dificilmente mesmo (.) é tudo:: (.) vai fluindo mesmo naturalmente;
 89 (.) porque o que ela tem que colocar ela responde no email (.) a gente já responde já corrige (.) já
 90 disponibiliza e fluí (.) não me lembro de ter reunião assim pontual pra falar de avaliação não, (.)
 91 bem esporádico mesmo,
- 92 **Bf:** LÉ: só se a gente tiver um projeto novo né, Df,
- 93 **Df:** L É (.) isso que eu ia falar (.) só se for uma coisa

- 94 **Bf:** LQuando você falou da=da avaliação de reação eu ia até complementar; (.) que
95 a gente já chegou a fazer avaliação de impacto né;, que é que é uma avaliação eh: que exige um
96 pouco mais; (.) aí mais aí ele entra no formato do projeto (.) ele vai entrar muito no (.)
- 97 **Df:** LÉ isso que eu ia falar ele é um projeto novo né,
- 98 **Bf:** Lé um projeto diferente porque aí a gente; (.) o avaliação de reação a gente tá
99 como um processo de trabalho; (.) ela acontece em todas as ações que a escola faz, então ela já
100 tá muito eh: (.) os passos já tão muito definidos; (.) quando a gente vai fazer a de impacto ela é
101 um projeto novo; e aí ela entra nesse outro fluxo;
- 102 **Df:** LE: esse outro fluxo que eu ia
103 dizer (.) de ser algo novo, (.) é que a gente tem um núcleo mas eu Bf e Ef a gente se encontra
104 muito quando é algo novo assim; (.) um projeto de impacto uma trilha (.) então a gente tá
105 começando um projeto de trilha, (.) então é difícil a gente não ter reunião; (.) a gente tem bastante
106 reunião; muito (.) porque é um projeto novo assim; (.) a gente (está) discutindo; (.)a equipe até
107 que nem participa tanto sou eu mesmo- (.) se bem que participa a minha equipe é muito pequena;
108 (.) então assim; nessas questões novas a gente acaba se reunindo muito (.) mas já tem outras
109 coisas por exemplo hoje eu percebo que a gente não tem se reunido tanto e= resolve pelo teams
110 (.) os PAs; alguma coisa de PA, (.) eu coloco né, tal PA chegou (.) a Ef dá o parecer dela (.) ah é,
- 111 **Bf:** LVocê sabe o que é PA Y, @1@
- 112 **Y:** @Não@
- 113 **Df:** Processo (.) @desculpa@, desculpa (.) um servidor entra com um pe- (.) PA é processo
114 administrativo; (.) tudo hoje que qualquer servidor quer solicitar, (.) por exemplo o seu caso você
115 nos solicitou um apoio na pesquisa, (.)
- 116 **Y:** LMhm
- 117 **Df:** LA forma de forma- a maneira de formalizar isso
118 tudo na instituição é via um processo administrativo no SEI que é o sistema padronizado pra
119 processo pra todo processo para as questões administrativas;
- 120 **Y:** LImaginei que fosse
121 isso mesmo @2@
- 122 **Df:** Não fica mais no email só no email aquela comunicação via email; (.) a gente tem que formalizar
123 isso; (.) então os PAs nossos que são esses PAs de=de solicitação de pesquisa, (.) PAs que o
124 servidor solicita ah eh: benefícios; (.) são dois benefícios; (.) licença capacitação (.) um período
125 que ele tira pra fazer cursos; (.) e um outro benefício que é relacionado com a educação
126 permanente; (.) que vai até pro salário dele; e esses PAs passam por nós pra gente avaliar se o
127 curso é área de interesse da instituição; (.) nossa análise é só essa; (.) só que tem alguns cursos
128 que tem algumas dúvidas assim; (.) quando eu vejo que as meninas tão fazendo elas me
129 questionam (.) e esse tipo de trabalho hoje já tá funcionando muito no teams; (.) a gente coloca
130 lá a Bf e a Ef entram e já dá a posição dela; (.) aí a gente concorda ou não já faz o despacho já
131 coloca o despacho lá (.) o despacho está feito pra tua análise, ela vai olha o despacho (.) ela
132 coloca- raríssimas? são as vezes que a gente tem que se encontrar, reunir né, via teams pra fazer
133 alguma discussão; (.) às vezes precisa (.) porque tem uns que são bem @problemáticos@ aí a
134 gente tem que se encontrar; mas já tá caminhando né, no teams (.) esse tipo de informação já flui
135 normal; (.) mas a gente tem bastante reunião ainda né, (.) todo dia @quase@ (.) mais é trilha
136 mesmo
- 137 **Bf:** LMas às vezes é mais
138 fácil né gente,
- 139 **Df:** LE:
- 140 **Bf:** LEu confesso que às vezes eu falo ai não; (.) tô tão corrida, cinco minutos
141 vai me(.) vai me resolver mais do que fazer toda descrição esperar resposta ir e voltar; (.) então
142 acho que tem um pouco dessa avaliação (.) né, do custo benefício;

143 **Df:** Tempo né Bf (.) gasto;

Grupo Família	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 05/06/2023
Passagem	Transcrição: AI	Linhas 144 - 293	Duração 12'54"
Trabalho remoto	Revisão: AI		

- 144 **Y:** Eh: deixa eu perguntar uma coisa; (.) vocês falaram do ambiente do teams do ambiente e tal (.)
145 vocês estão todas trabalhando remoto; (.) ou vocês trabalham parte;
- 146 **Bf:** ((vários sinalizam negativamente com a cabeça)) ↳Mais ou menos
- 147 **Ef:** Eu tô presencial aqui hoje;
- 148 **Y:** Vocês revezam;
- 149 **Df:** Sim
- 150 **Ef:** ↳Sim
- 151 **Y:** Então é=é um híbrido assim;
- 152 **Ef:** Isso
- 153 **Bf:** ↳É
- 154 **Af:** Eu e Cm estamos cem por cento atualmente e:m (.) teletrabalho; é
- 155 **Y:** Ma:s como é que isso aconteceu para vocês assim; como é que vocês vêem impacto em
156 produtividade (.) na relação da equipe; (.) na condução do trabalho; e tal (.) a Af falou inclusive
157 que vocês têm se adaptaram muito bem eh: (.) desenvolveram muito bem soluções elo teams; (.)
158 mas como é que vocês percebem isso assim, (.) porque vocês trabalharam antes todo mundo
159 presencial né, (.) todo munto junto (.) como é que vocês viram essa mudança, e como é que vocês
160 acham que isso afetou a=a relação com a equipe produtividade participação e tal;
- 161 **Ef:** Eu acho que vão ser opiniões bem divergentes (.) ou diferentes @2@ (.) então eu vou dar a minha;
162 só minha, @.@ não é nada de grupo; (.) eh: eu eu (.) achei muito (.) cômodo e interessante ficar
163 no teletrabalho, em termos de produtividade; produtividade eu acho fantástico porque a gente se
164 concentra (.) olha pro material e vai embora, (.) mas eu acho que o trabalho é mais do que
165 produtividade; (.) o trabalho é criação também; é=é é participar junto; é fazer junto; é discutir
166 ideias; (.) e nem sempre você se sente eh: confortável e à vontade; ou até mesmo? faz sentido
167 você chamar alguém para uma reunião em vídeo para falar uma coisinha qualquer; (.) que quando
168 a gente tá aqui no presencial com outros colegas a gente acaba tendo essas trocas espontâneas;
169 muitas vezes espontâneas e outras provocadas; (.) mas que elas= elas têm uma riqueza, que eu
170 acho que o que o teletrabalho ele ele perde um pouco com isso; (.) então eu separaria; (.) o que é
171 produtividade; fantástico; eu acho que às vezes a gente vem aqui pro presencial pra fazer reunião
172 online (.) é o meu caso; (.) eu tô com duas colegas aqui na sala que eu mal pude falar oi pra elas
173 porque desde a hora que eu cheguei eu não saí de reunião online; (.) entã:o assim; tem hora que
174 não faz muito sentido, tá aqui fazendo reunião eh: (.) pela tela; mas eu sinto assim que o híbrido
175 ele faz uma diferença muito grande; (.) porque ele traz esses momentos (.) que não são só
176 trabalho; que ajudam no trabalho; mas que também ajudam no=no (.) no ser humano, trabalhador,
177 né, (.) porque a gente é um ser humano integral, (.) a gente não é só trabalho, (.) então eu acho
178 que esses momentos eles são importantes.
- 179 **Cm:** É (.) eu acho que eu concordo um pouco com a Ef; (.) apesar de que não voltei pro presencial
- 180 **Ef:** ↳Cê tá longe @.@
- 181 **Cm:** É (.) eu não moro no distrito federal; então eu não tenho a experiência do híbrido; (.) eu tenho
182 um uma outra condição; e é por isso que a Af e eu estamos cem por cento no teletrabalho; (.) Eh:
183 (.) a=acontece que eu acho que é assim; (.) eu concordo com o que a Ef falou na parte da
184 produtividade; (.) eu acho que de fato a gente teve avanços; (.) inclusive de celeridade de nosso
185 trabalho; por isso né, por a gente poder se concentrar melhor ou sei lá; (.) a gente faz, um

186 teletrabalho mas a gente faz um teletrabalho (.) assim não posso falar por todos os outros mas
 187 aqui a gente faz síncrono; então (.) eu e a Af trabalhamos no mesmo horário, (.) todos os dias (.)
 188 então a gente consegue se comunicar; eu consigo tirar uma dúvida com ela de maneira muito ágil
 189 e rápida; (.) sem precisar né:: eh:: eventualmente isso atrapalhar o andamento do meu trabalho,
 190 ou atrasar alguma coisa que eu precise, (.) uma informação que ela tem ou que a Bf tenha por
 191 exemplo; (.) então eu acho que:: essa maneira de teletrabalho híbrido ou no nosso caso né,
 192 teletrabalho integral, (.) síncrono (.) tem funcionado, (.) ainda que a gente experimenta o:u sonha
 193 com um teletrabalho assíncrono também (.) uma vez que estejam mais sedimentadas as
 194 ferramentas de comunicação e as maneiras de estruturar as informações que a gente precisa para
 195 dar andamento no nosso trabalho; (.) eh:: (.) agora eu acho que a=ainda que eu concorde também
 196 com a Ef de que: essa parte do presencial faz toda diferença, de fato faz; (.) inclusive pro nosso
 197 trabalho eu acho (.) porque a gente faz um trabalho além do=de criação, (.) eh: eh enfim
 198 espontânea, que pode surgir de uma conversa com um colega, (.) e tal, (.) um estalo que pode
 199 vim; (.) mas também porque a gente faz um trabalho criativo; (.) eh: boa parte do nosso trabalho
 200 é criativo; (.) e é um tipo de trabalho por exemplo que eu e a Af gostamos de fazer de reunião, (.)
 201 porque se a gente faz a- ah, você faz aquela peça e eu faço a identidade visual, (.) isso a gente
 202 gosta de fazer junto por exemplo; (.) justamente por essa troca eu parece que: que enriquece esse
 203 produto assim; (.) quando a gente tá traalhando dessa forma; (.) ma::s a gente tem no caso aqui
 204 as cinco pessoas que estão aqui; (.) nós trabalhamos presencialmente juntos; (.) antes da
 205 pandemia; (.) então eu acho que há=há vínculos há relações que se mantém; (.) porque nós
 206 tivemos essa experiência juntos; (.) mas como a Bf falou, houve uma reestruturação na instituição
 207 que a nossa equipe né, a coord (.) agregou outros setores com pessoas com quem a gente nunca
 208 tinha trabalhado; pessoas que às vezes a gente nunca nem tinha visto; então (.) ter que trabalhar
 209 dessa forma em teletrabalho, bom (.) eu não tive necessariamente que trabalhar diretamente com
 210 eles; (.) a Bf teve a Ef teve; elas vão saber falar melhor do que eu (.) mas a gente percebe de fato
 211 uma (.) um distanciamento, dessas pessoas que:: se fosse no presencial (.) eu não trabalho com a
 212 Df, diretamente mas a gente sentava junto a gente conversava o dia todo passava um cafezinho a
 213 gente tomava junto; então (.) tinha esse momento que pass- (.) enfim que isso poderia às vezes
 214 uma informação que ela tinha; e eu não tinha, ela enriquecia também o meu trabalho; (.) mas hoje
 215 eu eu particularmente não tenho essa experiência; (.) acho que é uma perda sim; (.) ainda que (.)
 216 esteja muito bom a maneira como está;

217 (3)

218 **Af:** Eh: (.) eu vou dar minha opinião aqui; (.) eu (.) acho que cada um aqui tem uma experiência
 219 @diferente@ (.) porque eu eu todo mundo trabalhava junto, aí e::u (.) a minha diferença pro Cm
 220 é que eu voltei; cheguei a trabalhar um pouco no híbrido; (.) quando a instituição começou a
 221 voltar, eu trabalhei dois menos mais ou menos (.) e aí depois por questões estruturais aqui do=do
 222 da nossa unidade eu fiquei no teletrabalho; (.) eh: (.) cem por cento; (.) também concordo com
 223 tudo com tudo que a Ef falou; e que o Cm falou né, dessa importância da da diferença assim da
 224 relação, de estarmos juntos; (.) mas eu penso assim a gente tem (.) nunca vai ser só os
 225 benefícios de um lado de uma de uma modalidade de um lado e só:: (.) não dá pra escolher assim
 226 só=só ficar com as coisas boas; (.) e eu vejo que o teletrabalho; que assim primeiro antes de tudo,
 227 (.) essa experiência que eu tive no híbrido eu não gostei; (.) porque assim é o que a Ef falou, (.)
 228 eu ia pra lá e ficava: ou em reunião ou fazendo coisas (.) sozinha comigo mesma; (.) porque o
 229 Cm que trabalha comigo nunca ia tá lá, (.) porque é revezamento; (.) então assim; as pessoas que
 230 mais trabalham comigo né assim a Bf eu trabalho muito com ela também; às vezes ela tá lá mas
 231 ela tá geralmente em reunião; (.) então não existia muito essa troca assim, existia, existia (.) mas
 232 em momentos muito menores do no no quando era todo mundo presencial; (.) então a gente tem
 233 que comparar muitas coisas diferentes; não é (.) o híbrido não é igual o presencial essa troca essa
 234 convivência é muito menor; (.) e eu tinha meio meio que uma insatisfação de ver que eu estava
 235 indo pra lá, e eu não via nenhum benefício; porque a pessoa que eu mais trabalho que o Cm não
 236 estava lá; (.) eu ia pra lá pra falar com ele pelo vídeo (.) então eu assim eu pessoalmente eu sou
 237 muito a favor do teletrabalho porque ele traz uma qualidade de vida (.) e aí quando a gente vai
 238 pesar né as coisas né eu acho que é a questão do te::mpo; (.) e de qualidade de vida mesmo assim;
 239 (.) pra mim pessoalmente é assim é e:u (1) tô amando essa fase desde que começou há três anos

240 atrás; (.) eu eu me vejo muito eh:: (.) adaptada; (.) e porque eu acho que a gente também consegue
 241 fazer a parte do social mesmo pelo vídeo a gente consegue ter esses momentos assim de de
 242 conversas entre uma reunião e outra, (.) de uma coisa mais light assim e de vir uma criatividade,
 243 a gente consegue criar muito, (.) então eu acho que nós=nós dois assim; nos adaptamos muito né,
 244 (.) tinha uma outra pessoa na equipe que saiu recentemente; (.) então eram três; (.) mas é isso;
 245 pensando em tudo assim que foi falado; (.) acho que tem a perda sim; dessa questão social mas
 246 que dá pra=pra contornar (.) e::: e eu penso na questão da qualidade de vida; (.) que hoje eu sou
 247 muito mais feliz; (.) sempre gostei muito de trabalhar aqui; (.) com essas pessoas com o que a
 248 gente faz e tudo; (.) mas a coisa de agregar a=a questão do tempo é eu acho que faz muita
 249 diferença; (.) pra qualidade de vida: então: (.) eh: por mais que o híbrido também né, a pessoa
 250 também não vai todos os dias; (.) ainda tem um ganho assim com relação ao passado; (.) ma::s
 251 (.) eu faria essa observação, (.) porque sempre a pessoa que você va- muitas vezes você vai para
 252 o lugar, eu ficava muito frustrada de ir pra lá de ter que sair daqui ir pra lá; estaciona:r não sei
 253 quê pegar uber toda uma=uma logística pra chegar lá e fazer o que eu estou fazendo aqui agora;
 254 (.) não conseguir interagir muito com as pessoas no presencial; (.) eh mas é isso °minha opinião°

255 **Df:** Eu também concordo com tudo o que foi falado; (.) só um detalhezinho dessa parte social que eu
 256 realmente acho que não tem como comparar, (.) eu até brinco quando a gente vai lá pra ba=bater
 257 um papinho conversar com os amigos porque é a hora que você consegue falar de outras coisas
 258 que não seja o trabalho né, (.) eu falo com a Bf hoje eu tô no presencial então não me chama pra
 259 reunião muito não porque eu tô conversando aqui com os amigos (.) não só entre a gente, da
 260 escola (.) porque a escola é muito unida sempre foi; (.) e é bom né, é gostoso a gente fa- eu eu
 261 me sinto pertencente a uma família (.) não só o núcleo eu não só converso com as minhas duas
 262 três ser- é todo o meu núcleo; (.) quando cê tá lá cê encontra alguém cê conversa nem que seja
 263 rapidinho (.) você vê olha nos olhos (.) é diferente, (.) o calor humano é: faz falta mesmo (.) mas
 264 é isso que vocês estão falando mesmo (.) a gente vai lá, (.) tirando essa parte eu tô brincando viu
 265 Bf é só cinco minutos mesmo; (.) a gente vai lá toma um café, (.) e a gente vai fica conversando
 266 no teams com quem tá em casa, porque a gente faz rodízio entre o núcleo a equipe nunca tá junta;
 267 (.) então a gente realmente faz reunião; (.) fora a Bf e a Ef que eu encontro e é realmente
 268 importante trocar alguma ideias do que eu precisar, (.) e com elas lá é mais fácil; (.) então essa
 269 parte social é pra mim é a única que pega mais assim no teletrabalho; (.) perde nesse ponto pra
 270 mim; (1)

271 **Bf:** Bom

272 **Ef:** ^Leu peço até desculpas porque chegaram várias pessoas aqui né, não sei se vocês repararam
 273 (.) tcha tcha tcha (.) eu fiquei só com um fone aqui; (.) mas é isso também né; vem gente de
 274 tudo que é canto aqui (.) tem que ter alguém né, (.) @2@ a gente não fechou né, a gente tá aqui,
 275 @2@

276 **Bf:** É e:::u concordo com o que foi falado; (.) principalmente pela Ef Cm; (.) eh:: eu acho que a gente
 277 tá num modelo híbrido que não é ainda o ideal; (.) eu acho que o modelo híbrido ele é o que traz
 278 melhor benefício por ele poder agregar (.) a questão da produtividade:de da qualidade de vida; co:m
 279 essa possibilidade de interação; (.) mas essa interação particionada ela não é a melhor; (.) então
 280 a gente precisava evoluir pra um modelo híbrido em que um dia tivesse todos os gestores juntos,
 281 (.) que no dia que tivesse a equipe junta; (.) nem que fosse de quinze vinte um mês; (.) o que fosse
 282 (.) mas que a gente colocasse um outro modelo; (.) como a gente começou esse modelo híbrido
 283 agora, (.) com uma exigência de percentual setenta trinta da unidade, (.) essa coisa ainda tá nesse
 284 formato; (.) mas eu conside:ro, eu acho eu não vejo o trabalho só como produtividade; (.) eu acho
 285 que ele traz outros benefícios; traz outros resultados né; (.) eh: que passa sim pelo social; passa
 286 sim por uma discussão junto eh de você tá junto; (.) olho no olho e::: que outras ideias podem vir
 287 surgindo. (.) a escola tá com uma produtividade excelente, (.) se a gente olhar números; (.) né, a
 288 gente tem um resultado muito muito bom; (.) mas eu acho que tudo isso assim; (.) a gente (.) todo
 289 mundo aqui que a gente que isso foi forçado, né, (.) foi uma pandemia que fez a gente trabalhar
 290 assim, (.) e que a gente tá agora eh: tentando ajustar esse melhor modelo °que vai ser° (.) e na
 291 minha opinião o melhor modelo vai ser um híbrido mas com essa possibilidade de uma integração
 292 maior, (.) só pra não; (.) o resto os outros já falaram, @2@

293 Y: @3@ tá ótimo;

Grupo Família	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 05/06/2023
Passagem Rrelacionamento na organziação	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 294 - 384	Duração 09'10"

- 294 **Y:** Como é que é a relação vocês com as outras áreas da instituição, vocês se sentem reconhecidos
295 pelas outras áreas,
- 296 **Bf:** Bom; (.) a instituição é muito grande né, então assim (.) nós (.) dentro da escola (.) nós somos a
297 área meio da escola; (.) então quem faz a execução da capacitação não tá- não não somos nós; (.)
298 são outras coordenações; (.) dentro da instituição a escola é área meio da instituição; (.) na
299 verdade ela é uma área estratégica (.) ela é vinculada direto à presidência; (.) -cê me pergunta;
300 ah, ela é reconhecida, (.) se a gente for olhar os nossos relatórios de avaliação; (.) a escola é muito
301 reconhecida; (.) ela tem um prestígio grande interno e externo e ela é reconhecida; (.) eu tô na
302 escola desde o início (.) tô aqui a gente montou; tô desde né, a criação da escola; (.) e a gente vê
303 que existe sim um reconhecimento interno; (.) de um público (.) que gosta de capacitação; que
304 vem (.) que vem pra pra escola; (.) existe um reconhecimento eh: da: qualidade do trabalho que
305 é entregue; do cuidado que ele é entregue; isso de maneira formal e de maneira informal; essa é
306 a minha percepção; (.) não sei depois os meninos; (.) agora, existe assim; existe gente que nem
307 sabe que a escola existe; (.) tem um servidor lá em são joão que tá lá: (.) ou mesmo aqui no centro;
308 (.) não tô falando da distância não; (.) mas que ele vem ele vem dá o dele; hoje em dia nem vem
309 mais, (.) tá lá no teletrabalho dele quietinho; (.) e ele não procura assim; (.) a gente já teve vários
310 indicadores estratégicos na escola; na busca de ampliação; de aumentar o alcance da capacitação;
311 (.) e a gente já viu já pesquisou em outros órgãos, (.) é muito difícil você ter; (.) todo mundo
312 engajado, capacitação é uma coisa que (.) cê não consegue alcançar todo mundo né, (.) a gente
313 alcança se tem um:: uma questão legal por trás; né, então a gente tem um público que a gente
314 alcança bem; (.) que é um público de segurança que se eles não fizerem capacitação eles perdem
315 uma gratific- uma gratificação; (.) então esse daí eles vêm eles gostam eles (.) respondem aos
316 nossos relatórios, eles -tão aqui; é um grupo bem bem homogêneo nisso daí; (.) então assim; (.)
317 quem vem que faz gosta; (.) tem um reconhecimento externo também; (.) que semana passada
318 né, Ef, a gente foi teve uma reunião com a escola nacional; (.) saiu de lá pra apresentar trilha, o
319 pessoal da escola nacional ah: ah (.) o que eu mais ouvi foi nossa, tô encantada, tô encantada com
320 o trabalho de vocês; (.) então assim a gente ouvi isso né; quando a gente vai aí pra fora, (.) há::
321 há pouco tempo; ah a nossa escola foi na cppen que é o colégio: colégio de:: (.) não; cppen
322 colégio: (.) ah é um nacional de escolas nanana; schrubles aí; que eu não lembro; (.) e:: também
323 super elogiado, (.) né, um trabalho que é apresentado muito muito elogiado; (.) então (.) eu vejo
324 assim né, a gente tem assim diversos olhares; não sei; (.) e vocês como é que vocês vêm,
- 325 **Cm:** É (.) eu acho que eu concordo assim; eu acho que tem uma questão também; uma peculiaridade
326 talvez do nosso órgão; (.) que é:: (.) tem essa questão; a gente trabalha é uma jornada de trabalho
327 um pouco reduzida, não é o dia inteiro; então as pessoas muitas vezes se capacitam ou buscam
328 uma capacitação em outro lugar; porque elas têm tempo pra isso; (.) eh:: e:: uma outra coisa que
329 eu acho que; não sei se todo mundo concorda; (.) talvez não mas é a minha opinião; de que (.)
330 eh:: eu acho que tem muita vaidade também; muitas pessoas que sabe tem formação
331 especializada; são analistas graduados; trabalham em gabinete; e tal; e acham que não precisam
332 dessa capacitação; ou que=que é dispensável, essa essa vinda a escola assim (.) então aí acho pra
333 essas pessoas parece ser indiferente a escola; (.) eh:: por conta disso por conta de ser um=um
334 público eventualmente (.) eh altamente qualificado (.) ou que se acha altamente qualificado; (2)

- 335 **Af:** Eh:: eu também acho assim; não tem a ver com a área fim mas assim; a escola como ela é vista
 336 pela instituição inteira, eu tenho a percepção, é uma percepção minha individual; (.) de que a
 337 escola tem uma moral assim sabe, porque eu trabalhei pouco na área fim logo que eu entrei (.)
 338 ma:s eh: pegando exemplo de estrutura física né; tipo tudo era pior, (.) o computador era pior a
 339 cadeira; (.) e aqui na escola eu vejo que ela se propõe a escola consegue e tal, (.) tenho a percepção
 340 de que a escola é priorizada assim sabe, é uma área com com status assim, (.) eh mas é uma
 341 percepção mesmo minha tá, isso não tá em nenhum lugar @não@ é só pela minha experiência
 342 da área fim e aqui °eu vejo que a escola é um pouco assim° um nível- (.) ela ela é valorizada
 343 assim; pela organzição como um todo;
- 344 **Df:** (ela comentou)
- 345 **Ef:** ↳Eu já acho que; concordo assim com a Af que existe uma valorizaçã:o mas isso não significa
 346 necessariamente frequencia aos nossos cursos @2@
- 347 **Af:** ↳ É é outra coisa @2@
- 348 **Ef:** São duas coisas diferentes né, (.) quando fala que trabalha na escola todo mundo fala nossa que
 349 legal não (.) é muito boa a escola a escola é maravilhosa; (.) mas daí a se inscrever tem muitas (.)
 350 questões (.) eu vejo assim por exemplo líderes da área fim a gente não consegue trazer quase pra
 351 escola porque; (.) a o que eles falam; a carga de trabalho é muito alta; (.) eh: eles não tem nem
 352 olham pra email nem olham pra essas coisas; eles ficam trabalhando direto nos sistemas (.) eh a
 353 gente tem sistema que os processos hoje são todos digitalizados, (.) então eles ficam basicamente
 354 trabalhando dentro desses sistemas e eles basicamente nem olham pras comunicações (.) eu falo
 355 isso de líderes porque eu dou aula pra eles mas (.) eu estenderia isso para os servidores também
 356 eh: pelo que a gente escuta; (.) eles acabam trabalhando muito em cima de tarefas, muitos
 357 trabalham com tarefas repetitivas; (.) principalmente servidores na área fim eh: e aí acabam não
 358 ou não se interessam ou não tem nem tempo pra ver o que escola oferece; (.) eh a gente tem
 359 aquele formato; não sei se você é servidor público ou se você conhece, (.) do adicional de
 360 qualificação temporário, (.) então a cada período né, (.) então muitas vezes o pessoal opta por
 361 fazer alguns cursos que as vezes eles acham mais fácil mais rápido, (.) tem várias instituições que
 362 oferecem esses cursos (.) gratuitos; fora então a gente vê todo mundo recebendo aqt mas não
 363 necessariamente com os cursos que a escola oferece; (.) acho que também a gente tem um
 364 problema de comunicação; eh: por mais que a escola tente; eu sei que tenta e faz de uma forma
 365 depois faz de outra (.) manda email cria comunidade faz não sei o quê; pra fazer chegar a
 366 mensagem até as pessoas (.) mas a instituição é enorme, (.) e eu acho muitas vezes a nossa
 367 comunicação não chega; (.) um exemplo é a trilha de liderança; (.) a gente fala sobre ela o tempo
 368 todo; não é só a trilha os cursos de liderança também; (.) mas em especial falando da trilha, (.)
 369 eventualmente a gente tá numa sala de aula ou em algum lugar e fala da trilha de liderança e as
 370 pessoas falam nem sabia que tinha nem sabia; (.) e só a escola já fez umas duas ou três campanhas
 371 pra falar da trilha, e aí a gente não sabe se a campanha foi boa se não foi, (.) ou se de fato as
 372 pessoas não acessam os meios de comunicação (.) mais comuns ou=ou disponíveis; (.) então eu
 373 acho que tem essa=essa variedade de situações (.) porque uma instituição tão grande como a
 374 nossa ela é quase que um reflexo da sociedade né, (.) sete oito mil pessoas aqui dentro, (.) se a
 375 gente for olhar pra sociedade quantas pessoas ficam se capacitando o tempo todo, (.) não ficam
 376 né, a pessoa cuida do dia a dia e esquece que precisa estudar; (.) só uma pequena parcela que faz
 377 isso na vida; (.) então eu acho que aqui dentro a gente reproduz essa realidade; (2)
- 378 **Df:** E quem faz eh super avalia bem; (.) () a gente vê nas avaliações; (.) quem faz os cursos gosta
 379 muito
- 380 **Ef:** ↳São os mesmos né Df,
- 381 **Df:** ↳Os mesmos
- 382 **Ef:** ↳Os que fazem são sempre os mesmos (.) sempre não, mas-
- 383 **Df:** O público da escola ele é=é fiel à escola; eles gostam muito; (1)
- 384 **Y:** Entendi (.) entendi (1)

Grupo Família	Entrevistador AI	Local Vídeo	Data 05/06/2023
Passagem Como se sentem no trabalho	Transcrição: AI Revisão: AI	Linhas 385 - 588	Duração 18'19"

- 385 ((Ef deixa a sessão por uma reunião previamente agendada))
- 386 **Y:** Eh: eu queria ouvir de vocês assim; como é que vocês se sentem nesse trabalho (.) assim; (.)
387 como é que vocês se sentem fazendo esse trabalho; e como é que vocês vêem o futuro daí (.) do
388 ponto onde vocês estão hoje;
- 389 (3)
- 390 **Df:** @3@ A cara da Bf foi ótima
- 391 **Af:** LTem que refletir- o quê,
- 392 **Df:** LA cara da Bf foi ótima, (.) ela @quero escuta::r?@
- 393 ((todos riem))
- 394 **Bf:** ((sorri e sinaliza sim com a cabeça)) L@Vou ficar por último::,@
- 395 **Af:** LEu também quero, eu também
396 quero escutar a Bf, @2@
- 397 ((todos riem))
- 398 **Df:** L@Eu quero que a Bf come::ce,@
- 399 **Bf:** Uai gente eu tô aqui-
- 400 **Af:** LQuem acha que a Bf deve começar levanta a mão, @2@
- 401 ((todos levantam o indicador, exceto Bf, que sinaliza negativamente e todos riem))
- 402 **Df:** ((fala gesticulando mais que nos trechos anteriores)) Não; então eu começo então; (.) bom; eu
403 estou na escola há alguns aninhos né, eh: não tanto quanto a Bf; @.@ eu vejo uma evolução sim;
404 mas algumas que eu acho que a gente ainda continua né, (.) a cultura da escola é muito forte; (.)
405 eh: em alguns processos assim de trabalho mas eu=eu vejo uma evolução; (.) não só porque uma
406 diretora mudou pra outra, (.) não é isso não (.) acho que não é pess- não é pessoas, é processo
407 mesmo; de trabalho né, a gente foi evoluindo eh: a pandemia forçou né, bastante; (.) e a gente foi
408 muito rápido assim; (.) o corpo da escola; (.) as pessoas que trabalham na escola eu vejo; (.) por
409 mais que sai e entram pessoas, (.) parece que tem uma cultura assim que a pessoa que entra já
410 encaixam bem e entendem como e que funciona e flui; (.) flui de uma maneira muito saudável,
411 assim; (.) todo mundo é muito dedicado, a equipe toda trabalha muito, (.) quando tá tem algumas
412 coisas; é principalmente isso; (.) que trabalha demais e acho que tem algumas coisas que que a
413 gente já poderia tá:: melhorando; (.) no processo de trabalho, (.) até porque eu vejo as pessoas se
414 desgastando muito, (.) e eu acho que: com todo com todo esse tempo que eu tô vendo a escola; né,
415 que eu tô na escola; (.) eu acho que a gente já poderia com alguns alguns processos melhorados,
416 nesse ponto assim; pra não=não adoecer tanto as pessoas, (.) que elas trabalham muito, é muito,
417 (.) é porque chega demanda assim tudo pra ontem sabe; tudo é pra ontem; (.) como a gente
418 trabalha em uma instituição muito: assim; de cima pra baixo; (.) as coisas chegam e tem que
419 fazer, (.) simples assim(.) e não tem como falar não; (.) e sempre tem as pessoas pra fazer, e elas
420 fazem; (1) só que eu acho que desgasta muito né, aí assim; (.) mas eu vejo uma melhora, (.) nos
421 processos de trabalho sim; (.) acho que a gente caminhou muito (.) evoluímos assim; cinco-
422 cinquenta anos em cinco (.) em=em dois né, (.)
- 423 **Af:** L@JK@
- 424 **Df:** LEÉ JK, Trinta anos em três, eh:: dois mil e
425 vinte dois mil e vinte um (1) @vinte anos em dois@, (.)

426 ((todos riem))

427 **Df:** ^LEh: agora na pandemia a gente evoluiu muito; como foi rápido, (.) a gente tá na
428 frente de muito muito pro- não vou nem falar não vou nem comparar com escolas; com muitas
429 instituições mesmo, (.) eu acho que a gente evoluiu muito aqui nessa pandemia, (.) mas é isso
430 assim; eu vejo::: que a escola tá evoluindo; cada dia mais, (.) tanto é que assim; tem tudo a ver
431 com a pergunta anterior; (.) a gente é muito bem (.) eu acho né, minha visão é essa; (.) quando a
432 gente fala da escola pra outras pessoas que não são da instituição; (.) nossa que legal, vocês fazem
433 isso fazem isso; porque é muito difícil encontrar né, um: uma escola tão tão produtiva, que faz
434 tanto; com tanta qualidade; que se preocupa com tantos detalhes, assim;(.) tanto é que o trabalho
435 sai impecável, eu acho; tenho essa visão de que realmente o trabalho é impecável, (.) mas o
436 pessoal trabalha muito; muito mesmo, (2)

437 **Af:** Eh:

438 **Cm:** ^LEu eh: eu tô a menos tempo na escola; (.) do que todas elas né, @.@ eu tô há eu tô aqui nessa
439 equipe há mais ou menos quatro anos; eu acho, quatro anos e alguma coisa talvez, (.) e:: e eu
440 gosto muito de tá- respondendo à primeira parte da pergunta; assim; (.) eu acho que o que a gente
441 faz é muito interessante; (.) além de ser muito legal a gente faz (.) eh modéstia à parte eu acho
442 que a gente faz bem; @.@ (.) procura fazer bem; e=e isso isso dá:: (.) dá estima assim; pra gente;
443 °pessoalmente falando° (.) né, e profissionalmente eu acho que a gente recebe esse
444 reconhecimento também; como a Df falou, (.) seja dos pares né, dos nossos colegas da instituição;
445 seja da gente aqui; pela nossa gestão, pelas nossas pelas pessoas que=que que gerem a escola; a
446 gente recebe esse reconhecimento; e isso faz essa diferença de a gente querer ficar querer estar
447 né, (.) eu até brinco porque eu (1) prefiro às vezes eh=eh até: sei lá, (1) fazer por exemplo (.)
448 situações, (.) eu já já tive (.) eh minha lotação na instituição foi em são joão; (.) eu sempre morei
449 na zona sul quando morei aí na cidade e:: (.) até consegui uma vaga no centro mas em seguida
450 voltei pra são joão, (.) por conta de equipe; (.) e aqui aconteceu coisas parecidas; já assim né, (.)
451 de tipo assim; por conta de situações; que até por conta do teletrabalho eu falar Bf eu quero ficar
452 aqui, aconteça o que acontecer, eu posso fazer o que precisar, pra eu ficar aqui; assim; (.) pela
453 pela estima que eu tenho pelo lugar; (.) pelas pessoas que estão aqui (.) e pelo trabalho que eu
454 desempenho aqui; (1) em relação a (.) como é que eu vejo o futuro; né, do que a gente faz; (.) eu
455 acho:: eh:: (.) eu sou mais eu sou meio pé no chão assim; e eu fico pensando (.) eu não sei (.) eu
456 fico pensando assim; na realidade eu acho da instituição; se a gente for pensar (.) ni=nisso assim
457 ; (.) eu acho que a instituição tem a tendência a::: (1) cada vez mais parece ser pelo menos o
458 movimento, (.) a gente não tá nas=nas tomadas de decisão; mas parece ser um movimento de (.)
459 não esvaziar a área meio, mas eu acho que de fortalecer a área final; a área mais finalística; (.)
460 então eu acho que isso é um peri:go pra gente; (.) não que a gente né, vá sucumbir a isso; a gente
461 vai criar estratégias pra gente continuar eh: sendo relevante, (.) e tendo o reconhecimento que a
462 gente tem pelo trabalho que a gente desempenha; (.) então eu acho que se eu for pensar num
463 futuro; (.) do nosso trabalho, (.) eh: e nós somos planejamento aqui né, (.) então exatamente
464 pensar em como nós podemos permanecer sendo relevantes; e mostrar essa relevância, (.) é uma
465 coisa; (.) não sei se foi a Bf ou se foi a Ef que falou da trilha de=de liderança né, (.) **como é** que
466 a gente tá comunicando o que a gente faz o que a gente é e o que a gente entrega, (.) eh eu acho
467 (.) e eu sou da área de comunicação então eu sempre gosto de puxar essa sardinha pra esse lado;
468 (.) de que eu acho que a gente precisa; (.) eh: o futuro da gente é a gente mostrar o nosso valor
469 assim; (.) o que é que a gente pode fazer; (.) e acho que a gente tem potencial para isso; (2)

470 ((Af e Df sinalizam afirmativamente com a cabeça))

471 **Af:** É; (.) eu também assim; tô aqui na escola desde dois mil e onze (1) doze anos (.) eh: @2@ (.) **é**,
472 (.) doze né gente, (.) dois mil e vinte e três; (.) **é** e assim; eu também como o Cm eu também gosto
473 muito- (.) a sua primeira pergunta é como a gente se vê aqui né, com o trabalho; (.) eu gosto
474 muito do que eu faço; (.) eh: e enfim; (.) de como a gente trabalha aqui; né, das pessoas e tudo,
475 (.) como=como flui o trabalho; (.) eh isso que a Df falou das pessoas, é uma coisa que eu sempre;
476 que sempre me chamou a atenção; (.) eu acho que a instituição é assim um lugar que tem muita
477 gente qualificada; assim; (.) eu já trabalhei em outros órgãos públicos; e pra mim aqui é o lugar

478 que assim eu vejo o nível de qualificação mais alto; (.) assim; (.) de todos os trabalhos de que eu
479 já trabalhei; (.) e a escola em especial assim; (.) acho que é muito- é o que a Df falou; tem essa
480 coisa de atrair as pessoas e as pessoas já entram no fluxo e a grande maioria assim; é=é (.)
481 qualificação técnica; né, tem muita gente com mestrado com doutorado; (.) e também tem gente
482 que não tem mas assim; o nível é muito alto assim; (.) eh das pessoas que trabalham aqui; (.) e
483 tem essa questão de muito trabalho né, que a Df também trouxe; (.) e aí eu entro um pouco
484 nessa coisa do=do (.) ((gesticulando)) às vezes do como fazer; né, da forma e da cultura da escola,
485 (.) eu acho que tem uma coisa de neutralizaçã:o, ainda muito fo:рте: (.) e até das próprias pessoas,
486 (.) às vezes as pessoas vão começar uma coisa e tipo tá, mas como é que eu faço, (.) eu digo não,
487 faz uma proposta né, faz você então; (.) tem um pouco isso assim porque já é uma cultura (1)
488 des- desde o início assim da escola; (.) eu não tô aqui desde o início mas eu acredito que seja; (.)
489 e:: assim; eu acho que isso, (.) a pandemia enfim toda essa essas mudanças muito rápidas vão
490 levando a gente a mudar as nossas formas de trabalhar também; (.) tipo assim então você tem que
491 decidir agora (.) não pode ficar esperando porque já- as coisas tão muito aceleradas; (.) e aí eu
492 acho que com isso a escola vem mudando; um pouco; (.) mas um pouco assim empurrada pela
493 por essa questão da sociedade como um todo que acaba; eh: (.) atingindo a gente né, então; (.) a
494 pandemia é o melhor exemplo porque a escola teve que se adaptar assim em questão de (.) sei lá,
495 (.) acho que em questão de semanas; (.) pra s- começar a ofertar as soluções educacionais à
496 distância; e a escola na minha opinião foi um sucesso; assim; (.) conseguiu, deu conta do recado;
497 (.) é óbvio que as pessoas ficaram né, trabalha- trabalharam acima do espserado, assim; (.) mas
498 eh:: eu vejo isso; é um tipo é a natureza do nosso trabalho; (.) muitas vezes com que a gente dê
499 esse esse extra assim porque (.) pela natureza do nosso trabalho, (.) por ser um trabalho
500 interessa:nte; por lidar com (.) com educação com conhecime:nto; (.) e assim; então como eu me
501 vejo aqui é isso; eu me vejo totalmente adaptada, ao que a gente faz e muito muito satisfeita e
502 muito feliz com o que a gente- com o nosso dia a dia assim de trabalho; (1) e aí pensar no futuro
503 né, nessa coisa de como é que eu vejo a escola no futuro, pra mim é é uma interrogação assim;
504 porque eh: eu acho que: tem muita coisa pra acontecer, (.) eu acho que essa disrupção que veio
505 na pandemia; e eu acho que ainda vão acontecer outros momentos desses; e em espaços de
506 tempo menores; assim; (.) e as pessoas estão muda:ndo também os hábitos né, os
507 comportame:ntos; então; eh: (.) talvez no serviço público isso chegue um pouco mais devagar;
508 (.) mas eu acho que é isso; a gente vai ter que se reinventar, (.) eh: esses dias eu até fiz um curso
509 em que a pessoa trouxe uma dinâmica com o chatgpt assim; ele construiu uma música (.)
510 maravilhosa inclusive (.) deu vontade de chorar @.@ com palavras assim que as pessoas foram
511 falando na=na tur- ao longo da aula, ele pediu pras pessoas falarem e ele construiu assim; uma
512 super música, (.) que assim super inspiradora, (.) e:: e:: que não foi ele que fez, né, que foi o foi
513 o computador que fez; (.) que foi o chatgpt que fez; (.) então pegando isso como exemplo é uma
514 coisa nova que a gente nem se adaptou ainda, (.) a gente nem sabe o que vai vir disso; (.) e a
515 escola vai ter que:: (.) começar a pensa:r eu imagino que a gente não pense nisso ainda; (.) eu
516 pelo menos nunca participei de nenhuma discussão que traga essas novas tecnologias para a
517 atuação da escola; (.) porque eu tô citando esse exemplo porque no caso o docente trouxe o
518 chatgpt para uma dinâmica de aula; (.) então são coisas assim que:: (.) eh: a escola precisa estar
519 atenta e precisa se se (1) se reinventar, o tempo todo; (.) eu acho que é isso é uma área que precisa
520 se reinventar o tempo todo; acho que é isso; precisa se reinventar; (.) porque se chega e ah, a
521 gente fez uma coisa inovadora, (.) aí não @não vai descansar,@ tem que já pensar em outra; (.)
522 eu acho que cada vez mais esse tempo vai ficar menor; (.) eh:: ma:s assim; (.) eu não tô falando
523 uma coisa objetiva né, assim; pro futuro né, mas eu=eu se eu pudesse escolher alguma coisa eu
524 falaria isso assim; (.) da rapidez de adaptação; (.) a escola já provou que consegue se adaptar
525 bem, (.) mas eu acho que essa frequência vai ser mais mais acelerada (.) assim no futuro; (2)

526 **Bf:** Fiquei por último heim, @.@ ((piscadela) (.) foi bom; foi bom, porque aí: eu reforcei a (.) que
527 eu já sabia mas que -cê vê né Y, ter uma equipe que gosta do que faz é tudo, né, é bom demais,
528 né, (.) então a gente tá com pessoas assim ao nosso lado eh: dá muita dá muita motivaçã:o, (.)
529 energia né, (.) então (.) é muito bom, fico muito feliz de saber que todos aqui estão felizes que
530 gostam do que fazem; né, (.) eu também né, se eu tô aqui desde o início eu acredito no poder da
531 educação; (.) começa daí; (.) então filosoficamente @falando@ em termos de significado do

532 trabalho eu acredito na educação; (.) então estar na escola pra mim é muito bom, (.) eh: eu vejo
 533 que em termos de serviço público, (.) a nossa assim como outras instituições elas estão sendo
 534 diman- demandadas de forma diferente; (.) então hoje em dia existe uma exigência maior por
 535 uma gestão por resultado, (.) por uma gestão que seja (.) transparente, por uma gestão que: que
 536 a gente precisa, e=e e eu senti essa essa mudança; (.) enquanto gestora né, (.) então assim (.) hoje
 537 a gente (.) a pressã:o, (.) porque que fala; ah tá trabalhando muito, é porque as demandas elas -
 538 tão cada dia maiores, (.) e as demandas por uma gestão institucional; que entregue resultados e
 539 que faça com que você realmente (.) exija das pessoas isso; (.) né, então a gente fica sempre muito
 540 nesse;; (.) a Df falou (.) ah, a escola trabalha muito não dá pra adoecer; (.) a gente sempre fica
 541 nessa nessa balança sabe, (.) de=de conseguir atender às demandas versus a saúde do da nossa
 542 equipe, (.) como que eles lidam com isso (.) então isso sempre foi uma coisa que me preocupou
 543 muito; (.) trabalhei antes de vir pra escola com acompanhamento funcional, (.) com adoecimento
 544 no trabalho; (.) então eu acho que isso tudo é uma coisa que a gente precisa ver porque (.) eh:: a
 545 gente não trabalha no vácuo né, (.) a gente trabalha dentro de uma, sociedade, (.) uma sociedade
 546 que a gente vê que -tá sendo pressionada por vários lados, (.) então a gente precisa olhar isso
 547 tudo, né, (.) então ass pessoas chegam as pessoas -tão aqui mas elas s- elas são um ser (.) né, (.)
 548 com várias dimensões; então tem problemas de família (.) tem problemas em casa, (.) tem
 549 problemas emocionais, (.) e eu acho que esse essa é a grande, (.) se pensar no futuro; (.) eu acho
 550 que- (.) não é uma coisa de futuro, (.) mas é que parece que cada dia ela -tá mais exacerbada;
 551 então cuidar do trabalhador ela é uma demanda que a gente precisa (.) olhar muito °né° (.) eh::
 552 em termos de futuro; o futuro da educação eu acho que a educação ela -tá ela -tá se questionando
 553 o tempo inteiro; (.) não só na instituição (.) mas as formas de educação na própria universidade;
 554 você tá dentro da universidade; você sabe disso, (.) né, eu tive filho agora com na pandemia com
 555 os últimos semestres (.) totalmente à distância na universidade e com problemas que: (.) tá sendo
 556 gravado, eu não vou nem=nem colocar aqui, (.) @tô brincando@ (.) mas assim que a gente vê
 557 que: que que com muitas dificuldades no ensino a (.) né, a distância; (.) então assim eu acho que
 558 assim; (.) a escola também tá nisso porque ela se tornou uma escola basicamente à distância, (.)
 559 mas ela ainda tem muito o que evoluir; (.) e=e entender como vai ser esse funcionamento dela à
 560 distância; (.) assim como a velocidade do conhecimento que tá aí, (.) então são muitas coisas (.)
 561 a gente -tava discutindo um dia desses nossos controles de informação; (.) que:: a gente tá
 562 trazendo cursos de outras escolas pra fazer parte da nossa trilha; (.) mas a gente não tá
 563 considerando como um curso: (.) a gente faz a curadoria, (.) mas a gente não considera um curso
 564 nas nossas estatísticas; (.) a gente deve considerar, (.) a gente não deve considerar, (.) como que
 565 a gente vai lidar com isso, (.) então são imensos os desafios; (.) desde a questão m- mais (.)
 566 burocrática mas que tá por detrás o que é que eu tô considerando nesse conhecimento, (.) é um
 567 conhecimento produzido lá fora (.) que eu tô trazendo pra dentro da minha instituição (.) que eu
 568 tô dizendo que ele é importante; (.) como que eu lido com isso, (.) então a escola tem enormes
 569 desafios, no futuro; (.) né, de como ver essa questão do ensino; (.) como ela vê (.) a questão até
 570 das exigências, dela; (.) uma coisa uma questão que é que é (.) muito importante é que nós temos
 571 um orçamento público; (.) recebemos um orçamento da união para capacitar as pessoas, (.) aí
 572 como que eu lido com essa questão que é, (.) ah, (.) o curso taí, todo curso da escola eu preciso
 573 exigir uma prova, (.) eu preciso exigir que a pessoa (.) eh mostre que ela entrou; (.) que ela fez as
 574 aulas, que ela rece- que ela tá dando alguma coisa em troca, (.) como que é isso, (.) ou eu
 575 simplesmente deixo aberto; quem quiser faz, quem não quiser não faz; (.) e como é que é a minha
 576 responsabilidade perante a esse investimento público, (.) né, então assim; são inúmeras questões;
 577 (.) porque do mesmo jeito que que a gente quer disponibilizar o conhecimento pra todo mundo e
 578 que ele te- e que ele esteja democratizado (.) e que as pessoas consigam usar esse conhecimento;
 579 (.) eu tenho uma outra responsabilidade social também; (.) né, (.) então como equilibrar isso daí,
 580 (.) a gente já, tem feito algumas coisas; (.) ah eu tenho né, curso (.) eu tenho o aqt, (.) então a
 581 pessoa faz o curso (.) tudo que ela fizer na escola se reverte em adicional de qualificação; (.)
 582 remuneratório, (.) então é=é muita coisa que você tem que considerar num mundo que tá com o
 583 conhecimento aí, (.) -cê entra em qualquer plataforma, -cê faz qualquer curso a qualquer hora, (.)
 584 disponível (.) e enfim; (.) é e a=a=a questão do informal também né, (.) o conhecimento tá
 585 disponível no instagra:m no:: em em tudo que é lugar, no youtube, (.) então realmente o futuro

586
587

ele tem muitas tem muitas interrogações, aí; (.) muitos desafios pra gente; (.) assim que eu vejo;
(2)

===== **Fim da transcrição** =====