



O TRABALHADOR DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

Anderson Luís Cambraia Itaborahy

Doutorando em Ciências da Informação pela Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: anderson.itaborahy@gmail.com

Ivette Kafure Muñoz

Doutora em Ciências da Informação pela Universidade de Brasília, Brasil. Professora da Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: ivettek@unb.br

Lillian Maria Araújo de Resende Alvares

Doutora em *Sciences de l'Information et de la Communication* pela *Université du Sud Toulon-Var*, França. Professora da Universidade de Brasília, Brasil.

E-mail: lillianalvares@unb.br

Resumo

Discute o conceito de Trabalhador do Conhecimento, as formas de uso desse termo e as respectivas implicações para a Gestão do Conhecimento, especialmente diante do cenário de intensas mudanças nos ambientes organizacionais associadas ao uso de tecnologias. A partir dessa discussão, será apresentada uma forma de designação dos trabalhadores do conhecimento que favoreça as práticas de GC nas organizações contemporâneas, em linha com o paradigma social da Ciência da Informação. Fundamenta a discussão a metodologia exploratória qualitativa, baseada numa revisão narrativa de literatura que sumariza e critica as diferentes formas de uso do termo. Os resultados encontrados confirmam achados anteriores no sentido do uso não sistemático e vago do termo trabalhador do conhecimento, sendo frequente sua utilização sem prévia conceituação, o que prejudica seu uso como categoria de análise. Apesar disso, existe uma tendência de tentar identificar o trabalhador do conhecimento como uma classe especial, uma elite de trabalhadores, com consequências relevantes para as organizações. Conclui apontando que o termo trabalhador do conhecimento seria melhor tratado como um tipo-ideal que encapsule os atributos relevantes e permita uma aplicação flexível, de acordo com os objetivos e estratégias de cada organização, ou mesmo cada projeto, e não como uma definição que estabeleça categorias estanques.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; paradigma social; tipo-ideal; trabalho do conhecimento.

THE KNOWLEDGE WORKER

Abstract

It discusses the concept of Knowledge Worker, the ways of using this term and the respective implications for Knowledge Management, especially in face of the scenario of intense changes in organizational environments associated with the use of technologies. From this discussion, it will be presented a form of designation of knowledge workers that favours KM practices in contemporary organizations, in line with the social paradigm of Information Science. The research that supports the discussion follows a qualitative exploratory methodology, based on a narrative literature review that summarizes and criticizes the different ways of using the term. The results found confirm previous

findings in the sense of the non-systematic and vague use of the term knowledge worker, being frequent its use without prior conceptualization, which hinders its use as a category of analysis. Despite this, there is a tendency to try to identify the knowledge worker as a special class, an elite of workers, with relevant consequences for organizations. The article concludes by pointing out that the term knowledge worker would be better treated as an ideal type that encapsulates the relevant attributes and allows for flexible application, according to the objectives and strategies of each organization, or even each project, and not as a definition that establishes strict categories.

Keywords: *knowledge management; social paradigm; ideal type; knowledge work.*

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. O papel destacado da informação nos processos produtivos se refletiria também nos arranjos sociais, dando origem ao que se passou a chamar Sociedade da Informação.

Um dos primeiros autores a adotar uma perspectiva econômica para a informação foi Fritz Machlup que, em 1962, apresentou uma proposta de determinação de quantidades e valores das atividades de produção e distribuição da informação, passando a tratá-la como um recurso econômico e identificando uma indústria da informação, produtora de nova riqueza, que assumiria importância cada vez maior (Wallace, 2007).

Seguindo esse caminho, Drucker (1974) apontou uma série de mudanças que percebia na sociedade e, em especial, nos sistemas produtivos, decorrentes da aplicação cada vez maior de informação e conhecimentos. Tomando por base o termo "indústria da informação" proposto por Machlup, Drucker (1974) fala de uma economia do conhecimento e procura apontar as principais mudanças e desafios que essa realidade traria para os gestores de empresas privadas e do setor público.

Drucker (1974) chamou de trabalho do conhecimento o que passaria a ser, nessa nova economia, o fator primordial de produção, o insumo essencial da competitividade e, por consequência, o ativo mais valioso e aquele ao qual estariam associados tanto os maiores custos quanto os maiores retornos em termos de performance e lucratividade.

O principal ator da economia do conhecimento seria uma nova categoria, um grupo emergente e especial de profissionais: os trabalhadores do conhecimento. Uma nova 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 tendo melhores perspectivas de futuro.

Castells (2018) situa essas mudanças dos sistemas produtivos no contexto de uma profunda crise no sistema capitalista iniciada na década de 1970 e que se estendeu pelos anos seguintes. 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 resultados.

Ao longo dos anos 1980 várias tendências organizacionais resultaram desse processo de transição capitalista, com novos modelos substituindo os tradicionais considerados incapazes de responder aos desafios da época.

O modelo de produção em massa, característico do fordismo, que tinha por base ganhos de escala e uma rígida divisão social do trabalho, perde espaço para formas de produção mais flexíveis, buscando a contínua adaptação ao ambiente com sistemas de produção capazes de se ajustar rapidamente. Níveis administrativos são reduzidos como forma de ganhar mais eficiência e acelerar a circulação da informação.

Esse novo arranjo seria, ainda 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. As tecnologias da informação e da comunicação são um viabilizador fundamental dessa mudança, ainda que sua causa principal tenha origem econômica.

Não houve nesse movimento uma mudança no predomínio das empresas de grande porte, mas sim no modo como elas se organizam, formando redes de empresas que distribuem entre si etapas do processo de produção ou segmentos de mercado. Essas redes formam os grandes conglomerados organizacionais que passaram a dominar a economia mundial.

Com a visão do conhecimento como um ativo estratégico, as organizações precisaram desenvolver novas estratégias e competências, passando a buscar formas de gerir o conhecimento para extrair dele o máximo de vantagem competitiva e valor econômico.

A gestão do conhecimento desenvolveu-se a partir dos anos 1990 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 com a promessa de evoluir os processos de geração, registro e fluxo do conhecimento. Só mais tarde a Academia se envolveu mais nesse tema (DALKIR, 2017; WIIG, 1997).

Na nova dinâmica reticular dos sistemas de produção, o trabalhador do conhecimento teria grande controle sobre o principal ativo das organizações, o conhecimento. As organizações precisam desses trabalhadores pois são eles, com a aplicação de seus conhecimentos, que poderiam tornar produtivos os crescentes investimentos de capital em tecnologia. Por isso seriam mais valiosos, mais independentes e mais móveis. Por outro lado, o trabalhador do conhecimento também precisa da organização, que é onde encontrará os meios para pôr em prática o que sabe. Deve trabalhar para uma organização, mesmo que não seja seu empregado diretamente.

O termo trabalhador do conhecimento passa, a partir da década de 1990, a ser bastante utilizado na literatura de gestão e ganha espaço também nas políticas públicas e na mídia em geral. Em 1993 um número especial do *Journal of Management Studies* com o título *Knowledge Workers and Contemporary Organizations* reúne vários artigos sobre o tema do trabalho e do trabalhador do conhecimento e destaca sua relevância nas organizações.

Apesar da centralidade do conceito de trabalhador do conhecimento nas organizações em rede, do seu amplo uso e não obstante existirem várias definições na literatura, não há uma definição clara e consensual. Em alguns casos o termo é definido de forma vaga, em outros sequer é definido (De Sordi *et al.*, 2021; Pyöriä, 2005).

É frequente, entretanto, a tendência de considerar o trabalhador do conhecimento como uma classe, como uma categoria distinta de outras, repercutindo a ideia de Drucker (1974) de uma elite profissional com maior educação formal e mais criativa. Ser um trabalhador do conhecimento seria uma característica do indivíduo ou do grupo de indivíduos, algo que eles são e os distingue de outros.

O trabalhador do conhecimento acaba por se definir em oposição ao que seria o trabalhador tradicional, tipicamente o operário da indústria que via os melhores postos de trabalho desaparecerem com a globalização da economia.

Uma característica da economia baseada na informação e no conhecimento, apontada tanto por Drucker (1974) quanto por Castells (2018), é que os novos arranjos implicam mudanças importantes na organização da força de trabalho. O modelo de contratos estáveis que vigorou desde o fordismo e o taylorismo do início do Século XX, com grandes contingentes de trabalhadores, contratos por longos períodos e o Estado do Bem-estar do período pós-guerra, deu lugar a terceirização, flexibilização e formas temporárias de contratação.

Nesse cenário, o trabalhador do conhecimento teria as vantagens da flexibilidade enquanto o seu oposto, o trabalhador tradicional, sofreria com a precarização.

Saber, portanto, quem é o trabalhador do conhecimento é um elemento importante para as organizações e para a sociedade em geral. É preciso compreender no que consiste o que se designa por trabalhador do conhecimento e, por outro lado, o que ele não é.

Echeverría (2014, p. 75) ao discorrer sobre o poder da linguagem, afirma que “o falar nunca é um ato inocente”. As palavras criam realidades, a linguagem é generativa, ela não permite apenas falar sobre coisas, a linguagem faz com que as coisas aconteçam e existam. Os nomes que se dá às coisas, os termos que se utiliza para defini-las, criam distinções entre objetos, traduzem uma visão de mundo.

Quando se define o trabalhador do conhecimento como uma elite que concentra o valor na nova economia, diz-se, ao mesmo tempo, que outras categorias de trabalhadores têm pouco valor e merecem menos atenção. Definindo-se a economia do conhecimento e a sociedade da informação a partir desse olhar individualista e competitivo, tende-se a criar um mundo em que alguns terão sucesso e outros ficarão pelo caminho.

O objetivo deste artigo é compreender um pouco mais sobre o que significa o termo trabalhador do conhecimento e como a gestão do conhecimento deve lidar com ele. Para isso, nas próximas seções, será apresentada uma visão do que é e como se forma o conhecimento, como diferentes autores tratam a ideia de uma economia do conhecimento e uma sociedade da informação, como se pode caracterizar as organizações contemporâneas e que novas mudanças surgem no horizonte e como podem se combinar com esse quadro.

Uma concepção sobre o conhecimento é necessária para situar a discussão, uma vez que esse é o elemento distintivo dos trabalhadores de que se trata aqui. Buscar diferentes perspectivas para a economia do conhecimento ajudará a compreendê-la melhor. As organizações são o *habitat* por excelência do trabalhador do conhecimento, onde exerce seu trabalho. Observar os novos movimentos que surgem pode dar indicações de como se antecipar às mudanças e estar preparado para elas.

Ao final dessa discussão, será apresentada uma proposta de como abordar o trabalho do conhecimento nas organizações de modo a alcançar resultados melhores para seu desempenho, mas também para os trabalhadores e a sociedade.

A metodologia utilizada na pesquisa aqui comunicada tem caráter exploratório e qualitativo, baseado em uma revisão narrativa de literatura representativa do tema. A discussão parte de algumas referências tradicionais, buscando apresentar visões distintas, e avança considerando algumas revisões abrangentes de literatura sobre o tema realizadas ao longo das primeiras décadas do Século XX.

A perspectiva de análise adotada é a de uma visão social para o fenômeno da informação, destacando a importância dos indivíduos e de suas relações nos fluxos de informação e conhecimento.

1 CONHECIMENTO NA PERSPECTIVA SOCIAL DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Popper (2021), já no prefácio da obra, afirma que “o fenômeno do conhecimento humano é, sem dúvida, o maior milagre do nosso universo”. Foi impulsionada pelo conhecimento que a humanidade evoluiu e se desenvolveu, tanto em termos artísticos e culturais quanto econômicos e geopolíticos.

Para citar apenas alguns exemplos destes últimos, Portugal e Espanha, nos Séculos XV e XVI, investiram fortemente no conhecimento de rotas marítimas comerciais e isso os levou à vanguarda da ocupação de novas terras.

A expedição ao Brasil conduzida por Maurício de Nassau no Século XVII incluía artistas e cientistas para registrar e estudar a fauna e a flora locais, compondo o esforço da ocupação holandesa de Pernambuco que, por sua vez, viabilizou o acesso à tecnologia de produção de açúcar de cana, até então exclusividade portuguesa.

A Companhia das Índias Ocidentais fazia registros detalhados sobre os locais onde atuava e os compartilhava apenas entre seus empregados mais graduados, obtendo assim grande preponderância no comércio mundial da época.

A Sociedade Agrícola na Inglaterra do Século XVIII organizava e compartilhava conhecimentos sobre técnicas de plantio para repassar aos agricultores ingleses, o que contribuiu para seu desenvolvimento e prosperidade.

Desde o advento da imprensa, o conhecimento registrado em livros e folhetos já circulava como mercadoria e como instrumento político (BURKE, 2003).

Ao longo da história, muitas outras transformações estiveram correlacionadas a novos conhecimentos científicos ou tecnológicos, quer fossem esses conhecimentos os causadores da mudança, quer fossem provocados por elas. Pode-se citar o computador, a eletricidade, a máquina a vapor, a criação da imprensa e, indo bem mais ao passado, a própria agricultura. Todos esses elementos de evolução técnica estão relacionados a profundas transformações no meio ambiente e na sociedade, conforme avançavam as formas de domínio do ser humano sobre a natureza (Santos, 2013).

Mas foi a partir do final do Século XIX e, com maior intensidade ao longo do Século XX, que tais transformações passaram a acontecer muito mais rápida e intensamente, 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”.

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 (Wallace, 2007).

Entretanto, a importância da informação e do conhecimento na sociedade hodierna estimula o estudo muito mais profundo de seus fluxos, natureza e fenômenos associados. A Ciência da Informação vem, como disciplina, para responder à mudança do papel da intangibilidade, que alcança indivíduos, organizações e culturas (Wersig, 1993).

A busca por uma compreensão mais profunda dos fenômenos informacionais alimenta as discussões sobre o que é informação e o que é conhecimento, termos complexos e de natureza polissêmica. Para tentar compreendê-los, este artigo parte dos três paradigmas principais que norteiam a evolução do olhar sobre a informação, conforme a definição de Capurro (2003) consensualizada no campo da Ciência da Informação: os paradigmas físico, cognitivo e social.

No início da Ciência da Informação prevaleceu O paradigma físico, que percebia a informação como coisa, como um objeto portador de determinadas características mensuráveis e explicáveis por meio de leis e que existia independente de um sujeito.

Na década de 1980, surgiu uma nova forma de olhar a informação, destacando aspectos cognitivos. 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 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 fragmentos 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. Não necessariamente a informação original do emissor terá o mesmo significado na estrutura mental do receptor, uma vez que se integraria a uma rede de conexões diferentes, assim como uma mesma informação poderá ter significados diversos para diferentes receptores.

A informação passa a ser vista como um fenômeno humano, contextual e dependente de interpretação. 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 preenche-la.

A ideia de que a busca pela informação é uma ação consciente do indivíduo para preencher uma lacuna na sua estrutura de conhecimento a fim de executar uma determinada tarefa, orientou, e ainda orienta, grande parte das ações de gestão do conhecimento.

Na virada do Século XXI, entretanto, essa perspectiva cognitiva foi questionada a partir do crescimento de um paradigma social para o estudo do fenômeno informacional. Um paradigma que ainda está em construção, como lembra Araújo (2017).

A ideia de que o conhecimento de um indivíduo é influenciado, ou mesmo determinado, pelo seu contexto social não é exatamente nova. Burke (2003) cita obras de Francis Bacon, Gianbattista Vico e Montesquieu que tratavam, em diversos contextos, das formas como a sociedade molda o que os indivíduos entendem por verdade.

O estudo mais organizado da relação entre o meio social e o conhecimento, entretanto, ganha impulso no início do Século XX com a Sociologia do Conhecimento de Mannheim (1974) que tem por base a determinação existencial do conhecimento, apoiando-se em uma perspectiva historicista que destaca a importância do contexto social na definição da visão de mundo de um grupo numa determinada época.

Um dos focos dessa Sociologia do Conhecimento é compreender tal visão de mundo de um grupo social num determinado ponto de sua trajetória histórica. A visão de mundo (ou *Weltanschauung*, na expressão em alemão) seria uma construção ateorica, que não é produto do pensamento, mas do viver cotidiano em um meio social.

Essa ideia de um conhecimento socialmente construído está presente no que Peters (2020) descreve como a virada praxiológica, um amplo movimento nas ciências humanas e sociais no sentido de observar os fenômenos sociais numa perspectiva da *praxis*, das ações dos indivíduos no mundo. Uma ontologia que tem a prática como elemento fundamental do 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 subjetivista, baseada na individualidade, e outra objetivista, baseada na totalidade. De um lado estaria o indivíduo que molda a sociedade por sua vontade, de outro uma estrutura que existe externamente ao indivíduo e o molda.

A ideia básica da visão praxiológica é a de que o indivíduo é moldado pelo meio social, mas também o molda numa relação reflexiva, ou seja, a praxiologia propõe o caráter socialmente construído da ação individual sem negar o caráter ativamente construído das coletividades.

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, 2020, p. 170)

Na ciência da informação, a perspectiva praxiológica se traduz no paradigma social apontado por Capurro (2003). Esta é a principal tendência nas correntes teóricas contemporâneas no campo. As dimensões físicas e cognitivas não deixam de existir e serem utilizadas, mas não são mais o foco principal. A informação tem características objetivas que o sujeito interpreta numa ação cognitiva, mas emoções, cultura e contexto também tomam parte nessa interpretação (Araújo, 2017).

Na gestão do conhecimento, essa perspectiva se revela pela valorização dos estudos da cultura organizacional como referência para os fenômenos informacionais no espaço das organizações, envolvendo questões como aprendizado contínuo, ambiente, clima e interações como formadores do quadro que orienta as formas de agir e pensar com relação à informação.

A informação e o conhecimento não existem apenas em indivíduos isolados, mas em grupos de indivíduos que interagem e se influenciam reciprocamente, formando assim uma cultura que lhes é característica, uma forma própria de agir e lidar com a informação (ARAÚJO, 2017).

A imagem do conhecimento como uma rede de elementos informacionais na mente de um indivíduo pode ser estendida, desta forma, para o grupo social, conformando-se como uma rede que conecta os vários indivíduos que interagem naquele grupo, cada um deles trazendo sua bagagem informacional que compartilha, em variadas formas, com os demais.

2 CRÍTICA À ECONOMIA DO CONHECIMENTO E À SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

O termo “economia do conhecimento” traduz a perspectiva da Economia para a era atual, destacando as mudanças nos modos de produção, na valoração dos ativos e na importância da informação e do conhecimento como recursos estratégicos de organizações públicas e privadas. Seu correspondente na perspectiva social é “sociedade da informação”, que engloba também os aspectos econômicos e de processos de produção.

As sociedades seriam informacionais não porque tenham um determinado modelo de estrutura social, mas porque organizam seu sistema produtivo em torno de princípios de maximização da produtividade baseada em conhecimentos, por intermédio do desenvolvimento e da difusão de tecnologias da informação e pelo atendimento aos pré-requisitos para sua utilização (Castells, 2018).

Ainda na década de 1960, quando usado pela primeira vez no Japão, de onde se expandiu para o mundo, o termo “sociedade da informação” carregou uma ideia de melhores condições de vida e melhores oportunidades de trabalho, sempre associando-se à evolução das tecnologias da informação e comunicação e à sua universalização. A sociedade da informação seria o caminho inevitável de toda a humanidade, mais cedo ou mais tarde, a começar das nações centrais do capitalismo (Karvalics, 2007).

Alguns autores, entretanto, adotam uma posição crítica com relação às ideias de uma sociedade da informação ou uma economia do conhecimento, relativizando sua novidade, apontando seus efeitos negativos e questionando sua inexorabilidade.

Burke (2003) descreve as diversas formas de relação com a informação, sua coleta, registro, guarda, disseminação e uso, que a humanidade desenvolveu ao longo do tempo, associando-as às dinâmicas de poder político e aos interesses econômicos em cada tempo. Desta forma, relativiza a ideia de novidade e revolução presente no discurso da sociedade da informação e a coloca dentro de um processo de desenvolvimento sócio-histórico das sociedades ocidentais.

Mattelart (2006) também trata do conceito de Sociedade da Informação como parte de um longo processo histórico em que destaca estratégias de poder e dominação pela padronização das ideias e das formas de expressão. O autor contesta a apologia à sociedade da informação como paradigma de um mundo mais igualitário, transparente, solidário e livre, assim como questiona sua inevitabilidade como caminho natural de evolução.

Ainda segundo 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 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.

As incertezas sobre o crescimento contínuo, com as sucessivas crises dos anos de 1970 e 1980, abalaram os princípios desse modelo de sociedade. Ainda assim, permaneceu a visão cientificista das doutrinas organizacionais que desprezam a política e as relações humanas de colaboração e conflito, numa sociedade regida na perspectiva da administração científica de base taylorista.

Mattelart (2006) conclui apontando que o vocabulário da sociedade da informação reforça a ideia de globalização, carregando palavras que impõem uma visão de mundo às coletividades sem que estas possam questionar. O discurso dominante é o de que se estaria entrando em uma era do otimismo neo-positivista e que toda atitude contrária seria retrógrada, tecnofóbica e antimoderna.

O mito da sociedade da informação que levaria ao empoderamento dos indivíduos serviria, na verdade, à liberalização dos fluxos de informação sob controle de grandes corporações com o esvaziamento do espaço social, o que serviu, em grande medida, à precarização dos empregos e das estruturas sociais de proteção, criando uma "sociedade de empreendedores", onde cada um cuida de si mesmo e todos são precarizados.

Mesmo os que sejam considerados trabalhadores do conhecimento não estariam imunes aos efeitos da precarização. Como não são mais necessariamente empregados da organização, podem ser eles mesmos nós da rede em que ela se constitui, estabelecendo relações menos perenes, que variam conforme a demanda por seu conhecimento específico. Também eles, ao contrário do que se imaginava antes, passam a estar expostos a novas ameaças relacionadas ao desenvolvimento tecnológico e às formas de organização do processo produtivo.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) em um informe recente (Samaan *et al.*, 2023), aponta uma série de dificuldades no mercado de trabalho em todo o mundo, com escassez de oportunidades do que denomina "trabalho decente". Este conceito, formalizado pela OIT em 1999, designa trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade,

equidade, segurança e dignidade e é considerado condição fundamental para o desenvolvimento sustentável.

Ainda que o ritmo de inovação tecnológica na sociedade seja intenso, aponta o informe, os benefícios estão desigualmente repartidos, com os ganhos se concentrando em umas poucas empresas. As inovações digitais, que fundamentam a Sociedade da Informação, ainda não cumpriram as expectativas de ganhos de produtividade no conjunto da economia a ponto de impulsionar o emprego e o crescimento de forma inclusiva e sustentável.

3 AS ORGANIZAÇÕES COMO REDES DE COGNIÇÃO DISTRIBUÍDA

Ao apresentar o conceito de organizações em rede, Castells (2018) a descreve como uma ruptura na evolução histórica das organizações, ainda que mantendo os elementos da concorrência capitalista. Essa ruptura é descrita da seguinte forma:

Pela primeira vez na História, a unidade básica da organização econômica não é um sujeito individual (como o empresário ou a família empresarial) nem coletivo (como a classe capitalista, a empresa ou o Estado). Como tentei mostrar, a unidade é a rede, formada de vários sujeitos e organizações, que se modificam continuamente conforme as redes adaptam-se aos ambientes de apoio e às estruturas de mercado (Castells, 2018, p. 260).

As empresas que tomam parte em redes de produção globais se tornam elas mesmas redes, com maior autonomia interna entre unidades e equipes, mas com intensa troca de informações. Desta forma, buscam equilibrar flexibilidade com capacidade de inovação e sustentabilidade de suas operações.

Latour (2012), a partir das grandes transformações que percebe nas dinâmicas da sociedade contemporânea, busca uma nova visão para a sociologia que não perca a base existente, mas que também contemple os novos arranjos. Sua proposta opõe a sociologia tradicional, a qual chama de sociologia do social, com uma nova perspectiva, a sociologia das associações.

A sociologia do social, entende, é adequada para situações estáveis ou que mudam lentamente, mas quando as mudanças são muito intensas, uma abordagem mais flexível e dinâmica é mais adequada.

Um dos pilares da sociologia de associações proposta pelo autor é a teoria ator-rede, que inclui atores humanos e não humanos nas interações sociais, reforça o relativismo nas interações entre esses atores e questiona as relações lineares de causalidade.

Na teoria ator-rede os grupos que agem no meio social não são fixos e imutáveis, mas formados de maneira dinâmica, com laços incertos entre agentes que assumem diferentes papéis. A comunicação é um aspecto essencial, uma vez que os vários elementos interagem todo o tempo atuando ora como emissores de mensagens, ora como mediadores interferindo na mensagem, ora como intermediários ou receptores.

O ator se constitui na ação podendo ser, inclusive, um elemento não humano ou não estar tão claramente definido. Qualquer elemento da rede que modifique uma situação, pode ser percebido como um ator ou, como define Latour (2012), um actante que participa da ação, provocando-a ou modificando-a.

O espaço social se define na interação entre atores humanos e não humanos e, ainda que não se atribua intencionalidade a um ator não humano, os objetos, as tecnologias, os documentos, as normas de comportamento, têm efeito nas interações sociais, podendo

complementar as capacidades dos atores humanos ou funcionar como mediadores no processo de informação.

Na rede, o conhecimento está distribuído entre os vários atores e 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 de cognição distribuída envolve artefatos, sujeitos e suas práticas que em interação executam diversas ações, formando algo que se aproxima da ideia de uma mente coletiva estendida.

Rocha (2021) descreve três formas que podem tomar a distribuição dos processos cognitivos:

- a) Distribuição material: os processos cognitivos incluem artefatos e o ambiente em que se inserem. 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 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 esse agente poderá executar. A ideia de artefatos, nesse sentido, incluiria elementos físicos, mas também procedimentos, fontes de informação, software etc.
- b) 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 intercambiados. 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.
- c) Distribuição temporal: no processo cognitivo, o indivíduo pode recorrer a memórias ou registros de experiências e interações ocorridas em outros momentos no tempo, podendo estas ser suas próprias memórias ou as do grupo social, que traz consigo um repertório que é compartilhado entre os atores e que define certos modos de agir orientadores daquele grupo.

Nas suas práticas cotidianas, os indivíduos acionarão os elementos dessa rede cognitiva distribuída, da mesma forma que serão acionados por ela, num processo de construção reflexiva contínua.

Tomando por base a literatura de aprendizagem organizacional, Blackler (2002) aponta cinco formas nas quais o conhecimento existe ou pode existir numa organização:

- a) Conhecimento cerebral, que depende de capacidades conceituais e habilidades cognitivas, referindo-se, principalmente ao conhecimento abstrato.
- b) Conhecimento corporizado, que é orientado à ação e apenas parcialmente explícito. Depende da presença física do indivíduo e de interações face-a-face. É adquirido pela experiência e relacionado a circunstâncias específicas.
- c) Conhecimento aculturado, que corresponde aos entendimentos compartilhados decorrentes dos processos de socialização em uma determinada cultura. Depende da linguagem e é sujeito a negociação.
- d) Conhecimento processualizado, que reside em rotinas sistêmicas e é analisado nas relações entre tecnologias, papéis, rotinas e procedimentos formais.

- e) Conhecimento codificado, que é expresso por meio de símbolos e sinais em formas tradicionais, como os livros, manuais ou meios eletrônicos digitais.

Esses tipos de conhecimento não são totalmente distintos, podem se mesclar e complementar enquanto se distribuem pela rede de cognição que constitui a organização, associando-se a diferentes elementos dessa rede.

Blackler (2002) aponta, também, que o entendimento tem se deslocado de uma ideia que valoriza o conhecimento incorporado no indivíduos ou nas rotinas para aquele que localiza o conhecimento nos cérebros, mas também nos diálogos, na cultura e nos símbolos. Em lugar de se ver o conhecimento como algo que as pessoas têm, trata-se de ver o conhecer como algo que as pessoas fazem.

As organizações são, na perspectiva aqui adotada, redes que conectam diversos elementos humanos e não humanos, interna e externamente a suas fronteiras físicas cada vez mais fluídas. Sobre essa rede, que se rearranja continuamente, estão distribuídos os conhecimentos que formam a cultura daquela organização e orientam sua ação. Os indivíduos que tomam parte na organização-rede, sejam eles seus empregados ou não, a afetarão por meio de suas práticas cotidianas e, ao mesmo tempo, serão afetados por ela e seus diversos elementos constituintes.

4 NOVOS ELEMENTOS QUE AFETAM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO DO CONHECIMENTO

A ideia de uma rede de cognição distribuída, que forma as organizações contemporâneas, ganha uma nova dimensão a partir do rápido desenvolvimento das tecnologias de inteligência artificial generativa baseada em grandes modelos linguísticos, os LLM, da sigla em inglês para *Large Language Models*, capazes de produzir conteúdo em certa medida indistinguível daqueles criados por humanos.

A partir do uso desse tipo de tecnologia, máquinas, reais ou virtuais, podem se comunicar sem a participação de humanos, algoritmos são capazes de tomar decisões e executar operações financeiras muito mais rapidamente que um analista humano. Máquinas, físicas ou virtuais, passam a desempenhar novos papéis na intermediação da informação, afetando o processo e as formas de interação.

Essas máquinas já não são ferramentas operadas por humanos, elas agem de forma quase autônoma, segundo algoritmos capazes de se ajustar a partir de dados coletados continuamente no ambiente. A grande transformação vem da forma como se passa a usar a informação disponível em grandes volumes.

As possibilidades de uso da inteligência artificial generativa têm provocado várias manifestações em publicações ligadas à tecnologia e aos negócios, alcançando também temas típicos de governos. Essas manifestações sinalizam, ao mesmo tempo, entusiasmo e receio. Existe uma expectativa de amplos ganhos de produtividade e de novas possibilidades para extensão das capacidades humanas, mas, por outro lado, teme-se a destruição de grande quantidade de postos de trabalho com sérios impactos sociais, atingindo fortemente postos tipicamente associados aos trabalhadores do conhecimento que, até então, vinham sendo menos afetados.

O uso da inteligência artificial generativa tem o potencial de afetar em diferentes graus cerca de dois terços das posições de trabalho, aponta um estudo realizado nos Estados Unidos e na Europa, o que poderia corresponder a um total de 300 milhões de postos de trabalho (Hatzius *et al.*, 2023).

Uma publicação da *European Union Intellectual Property Office* (EUIPO, 2023) aponta para um importante papel das tecnologias de inteligência artificial no desenvolvimento global

sustentável e nas condições de vida da população. Por outro lado, o estudo mostra preocupação com grandes riscos de infração de direitos de propriedade intelectual, mas vê também o potencial de que a tecnologia possa ser aplicada na melhor proteção desses mesmos direitos.

A *European Union Agency for Law Enforcement Cooperation* (EUROPOL) organizou um grupo de estudos para analisar como as tecnologias LLM poderiam ser usadas por criminosos e, também, como poderiam apoiar o trabalho de investigação. Esse grupo apresentou uma série de recomendações (EUROPOL, 2023) no sentido de chamar a atenção de autoridades e órgãos reguladores para o potencial dano que pode ser causado, com algum impacto já sendo percebido.

Para enfrentar essa situação, recomenda ainda, os órgãos de segurança devem acelerar a preparação de seus agentes e ferramentas para lidar com a nova realidade, incluindo o próprio uso das tecnologias LLM. Deve haver também articulação com as empresas que desenvolvem essas tecnologias no sentido de que salvaguardas sejam desenvolvidas e constantemente atualizadas para prevenir seu uso malicioso.

As expectativas com relação à inteligência artificial extrapolam a preocupação com produtividade e mercado de trabalho. Ahmed *et al* (2023) alegam que a indústria de tecnologia tem tomado da Academia a liderança na pesquisa básica em inteligência artificial e, conseqüentemente, influenciando na sua direção. Segundo os autores, isso levanta preocupações quanto ao futuro desenvolvimento dessas tecnologias, deixando em segundo plano tópicos de interesse público, mas que não são lucrativos. Isso incluiria questões relativas à saúde pública, por exemplo, ou até a medida que possam assegurar que os modelos de inteligência artificial desenvolvidos não sejam enviesados ou desequilibrados em favor de algum grupo social e sejam usados para o benefício geral.

Há também quem aponte riscos mais sombrios, como faz Geoffrey Hinton, ex-Vice-Presidente do Google e renomado pesquisador no campo da inteligência artificial, que vê riscos dessa tecnologia fugir ao controle e se tornar uma ameaça existencial à própria humanidade (BROWN, 2023).

A preocupação com a rápida e não controlada evolução da inteligência artificial levou, inclusive a que vários atores influentes, tanto da Academia quanto da própria indústria, tenham assinado um manifesto propondo uma moratória no desenvolvimento de novas versões até que se possa trabalhar adequadamente em salvaguardas e regulação (Clarke, 2023).

A inteligência artificial generativa, em conjunto com outras tecnologias emergentes, torna o ambiente competitivo ainda mais turbulento e já está presente nas discussões de organizações públicas e privadas. Uma questão chave será a forma como essas organizações irão se preparar para obter os benefícios sem se expor demasiadamente aos riscos.

5 O USO DO TERMO TRABALHADOR DO CONHECIMENTO

O termo trabalhador do conhecimento surgiu em Drucker (1959), mas começou a ganhar mais destaque anos depois, em Drucker (1974), onde o autor consolida sua ideia do trabalho do conhecimento como o motor de uma nova economia, designada 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 da prática.

O conhecimento, no sentido em que trata 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 sua sofisticação ou novidade. O trabalhador do conhecimento, para ele, é aquele de quem é exigido um maior nível de educação formal e está tipicamente associado ao setor de serviços, ou terciário, mas seria, na verdade, a base tanto para a agricultura, o setor primário, quanto para a indústria, o setor secundário.

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 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 dará em equipes de várias pessoas com atribuições semelhantes. Assim, 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, 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, tanto acadêmica quanto de negócios, de maior destaque desde os anos de 1960.

Ele identifica casos da utilização do termo associada a determinados conjuntos de profissões. Algumas descrições aproximam o trabalho do conhecimento do artesanato, mas distinguindo-se deste por exigir alto nível de habilidade simbólica. A educação formal também está frequentemente associada ao trabalho do conhecimento, mas não é um fator determinante por si só.

O uso das tecnologias da informação e da comunicação, apontados por alguns autores como marcadores do trabalho do conhecimento, ainda que frequentemente estejam presentes, tampouco seriam suficientes para defini-lo. Existem trabalhos do conhecimento que não usam essas tecnologias, assim como as mesmas podem ser utilizadas em atividades operacionais e repetitivas.

A revisão de 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.

Reinhardt *et al* (2011) propuseram uma tipologia dos trabalhadores do conhecimento a partir dos diferentes papéis assumidos e das ações realizadas no cotidiano, relacionando ações e papéis. Seu foco de pesquisa foi decompor o trabalho do conhecimento em diferentes papéis e identificar que ações seriam mais comumente executadas no exercício de cada papel.

Os autores pesquisaram locais de trabalho em diferentes companhias e institutos de pesquisa na Europa, com diferentes níveis de estruturação de seus espaços de trabalho. Os profissionais investigados incluíam gerentes sêniores, supervisores de primeiro e segundo níveis, engenheiros e pesquisadores júniores e sêniores, que participaram voluntariamente.

Foram propostos 13 tipos diferentes de ações típicas do trabalho do conhecimento e 10 tipos de papéis exercidos. A pesquisa buscou identificar que papéis os trabalhadores exerciam no seu trabalho e que ações executavam.

De forma geral, todos os trabalhadores investigados assumem diversos papéis em combinação com diversas ações durante uma semana típica de seu trabalho, sendo que cada papel tem uma relação tipicamente mais intensa com algumas atividades e menos com outras.

A partir do trabalho de Reinhardt *et al* (2011) não se chega a uma definição estrita de um 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, não permitindo alcançar uma definição estrita.

Posteriormente, de Sordi *et al* (2021) realizaram uma revisão integrativa da literatura em inglês a partir do termo *knowledge worker* no título ou resumo, identificando 223 artigos de diversos campos. Desta revisão, os autores identificaram que 67,7% dos artigos sequer definiam o termo, 22,9% utilizavam definições de outros autores e 9,4% 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* (ou 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 55% dos artigos. Foi encontrada bastante dispersão entre as profissões e setores econômicos, com o uso de termos genéricos e pouco definidos ou associação a profissões tradicionais, o que foi considerado inadequado.

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 Pyörä (2005), que não é possível identificar a partir da literatura analisada, uma definição consensual do que seria um trabalhador do conhecimento.

Essa mesma percepção pode ser obtida de uma amostra da literatura publicada no Brasil extraída do portal Oasisbr (acessível em <http://oasisbr.ibict.br/>), mecanismo de busca da produção científica brasileira em acesso aberto, que indexa um total de cerca de dois milhões de documentos de diversas fontes.

A busca foi feita pelo termo “Trabalhador do Conhecimento” no título ou no resumo de artigos publicados no Século XXI, no período de 2001 e 2022. Foram localizados inicialmente 18 artigos, sendo excluídos oito deles por não serem pertinentes à análise pretendida.

Os 10 artigos remanescentes foram objetos de leitura em busca de definições do termo “trabalhador do conhecimento”. Os artigos identificados associam o trabalho e o trabalhador do conhecimento à sua importância econômica, ao seu nível educacional, à presença de autonomia e criatividade, assim como no uso do conhecimento e da informação

como instrumento e produto do trabalho. Também associam o termo a profissões específicas ou a natureza da organização.

Vários 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 que, em princípio, são desejáveis em qualquer atividade.

A conclusão dessa análise simples aponta no mesmo sentido dos achados de Pyörä (2005) e de Sordi (2021) de que não há uma definição concisa e consensual para o termo trabalhador do conhecimento.

6 DISCUSSÃO: QUEM É, AFINAL, O TRABALHADOR DO CONHECIMENTO?

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 em termos de 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 também militares e clérigos. Esta seria uma espécie de elite intelectual na economia 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. Além disso, a referência a profissões específicas mostra-se inadequada dada a grande variação de formas de exercício de uma determinada profissão, 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 rigorosamente 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 autor trata-os como responsáveis pela gestão do conhecimento, que cuidariam da coleta, organização e manutenção do conhecimento na organização, conhecimento esse que seria obtido dos demais trabalhadores, exemplificados por funções como planejadores, engenheiros, profissionais de marketing e também de secretariado e de atendimento ao público.

A associação do trabalho do conhecimento a atividades não rotineiras não parece suficiente para definir absolutamente o trabalho do conhecimento. Praticamente todas as atividades carregam um volume significativo de atividades repetitivas que, inclusive, suportam a resolução de problemas inéditos. Pyörä (2005) lembra que mesmo cientistas, que seriam um caso típico 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) definem duas classes de profissionais, a partir da dicotomia dos termos em inglês *exploration* e *exploitation*, que poderiam, nesse caso, ser traduzidos como “exploração” e “aproveitamento”, respectivamente. Exploração (*exploration*) teria o sentido de pesquisa, descoberta, 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. Tendo por base a própria concepção de conhecimento adotada aqui, sempre que um grupo de trabalhadores se aproprie de informação existente, a estará interpretando e, portando, criando 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 informação seu objeto específico, tais como bibliotecários, arquivistas, museólogos e outros que, de resto, também produzem novo conhecimento a partir de seu trabalho.

Não cabe no escopo deste artigo tratar dessa questão específica, mas Ribeiro (2004) e Silva e Ribeiro (2004) são bons exemplos da discussão sobre o trabalhador da informação.

Reinhardt *et al* (2011), por sua vez, buscam classificar os diferentes papéis exercidos por um trabalhador do conhecimento e as atividades que realiza em cada caso. A tipologia definida pelos autores segue a ideia de um processo de produção do conhecimento, com cada etapa associada a um tipo. Não que os autores defendam 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 identificação de quem seria ou não o trabalhador do conhecimento. Os papéis e ações identificados podem ser relacionados, em maior ou menor grau, a praticamente todas as atividades de escritório. Essa identificação, 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 que na totalidade das organizações.

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 e 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, onde competências e habilidades específicas tem mais 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 capacidade de utilizar 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 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 melhor 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 no original).

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.

De toda a 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 específica. 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.

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. Da mesma forma, ainda afirma Blackler (2002), em lugar de se analisar o conhecimento como algo que as pessoas têm, 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.

O objetivo central da gestão do conhecimento é garantir que a organização obtenha vantagem competitiva a partir dos ativos de conhecimento que existem na rede que a constitui. Alvares *et al.*(2021) 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, cuja 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.

A definição de quem é o trabalhador do conhecimento por meio da elaboração de um tipo-ideal, que encapsule as características mais relevantes que interessam à organização 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.

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

Merlo e Hawandeh (2022) afirmam que retenção de informação e ocultação de conhecimento têm impacto direto sobre a criatividade e a produtividade numa organização, situação que se torna mais grave conforme a economia depende mais de informação e conhecimento.

Embora seja objetivo de muitas organizações criar uma cultura de aprendizado, que promova a transparência e a comunicação aberta, onde os trabalhadores sejam recursos uns para os outros num ambiente de trabalho produtivo, a maioria dos empregados resiste a compartilhar informação, constatam aqueles autores.

A insegurança na posição ou no emprego estimula a retenção de informações como forma de proteção, o que acaba por reduzir a criatividade, afeta a produtividade e fragiliza os vínculos dos empregados com a organização.

Estruturas sociais têm um papel muito importante na colaboração, compartilhamento do conhecimento e inovação. De nada adianta um bom sistema de gestão do conhecimento se a organização não for capaz de criar um ambiente em que as pessoas se sintam seguras, confortáveis e dispostas a compartilhar.

Não parece ser, a princípio, a forma de contratação, se empregado permanente, temporário ou terceirizado, que definirá a contribuição de cada trabalhador. O mais relevante

é que ele seja parte de uma estrutura social à qual se sinta pertencente e com cuja cultura se integre.

Pelo mesmo motivo pelo qual um ambiente social adequado é favorável ao melhor desempenho no trabalho do conhecimento, as competências sociais devem ter peso tão grande quanto os conhecimentos específicos para a atividade pretendida.

Deve-se reforçar a importância das estruturas sociais que compõem a organização, estimulando um ambiente de abertura e confiança, uma razoável tolerância a erros que não iniba a experimentação e um sistema de recompensas adequado, que estimule resultados conjuntos e não heróis solitários.

Como afirma Dalkir (2017), a gestão do conhecimento deve apoiar os grupos de profissionais no aperfeiçoamento de suas habilidades, no aprendizado contínuo, no trabalho colaborativo e no uso de linguagens comuns que facilitem a comunicação.

Para alcançar sucesso, continua a autora, a gestão do conhecimento deve contemplar tanto as necessidades e anseios do trabalhador do conhecimento quanto os objetivos da organização.

É na rede de cognição distribuída que constitui o ambiente organizacional que o trabalhador do conhecimento atua, onde vai realizar suas atividades e onde vai dar conformação a sua visão de mundo. O ambiente tem fundamental influência em como essa visão será construída e de como serão atribuídos significados às informações do ambiente.

Os desafios representados pelas novas tecnologias que rapidamente transformam o ambiente de trabalho nas organizações, da qual a inteligência artificial generativa é o exemplo mais recente, precisam ser corretamente enfrentados. Nesse sentido, McDonagh-Smith (2023) recomenda que, em lugar de se concentrar exclusivamente nos aspectos de tecnologia, as organizações devem enfatizar aspectos humanos dos trabalhadores, como criatividade, curiosidade, abertura para a diversidade, a igualdade e a inclusão. As tecnologias devem ser um amplificador das capacidades humanas, não seu substituto.

As organizações em rede são, por definição arranjos fluídos, como caracteriza Castells (2018). Essa fluidez se transfere ao trabalho do conhecimento, caracterizado pela pouca definição das atividades, a autonomia na execução e um nível maior de autogestão. Considerando que cada vez o componente de conhecimento no trabalho cresce, da mesma forma, cada vez mais se evidenciarão essas características.

O entendimento do que orienta as percepções desses trabalhadores, o que buscam e valorizam é um elemento fundamental para criar o ambiente social e a cultura em que os trabalhadores possam desenvolver e aplicar plenamente seus conhecimentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se propôs a discutir o termo trabalhador do conhecimento, seus usos e as respectivas implicações para a gestão do conhecimento. Desde que foi cunhado o termo, o rótulo “conhecimento” passou a ser uma marca de status, atribuído a empresas e trabalhadores, seu uso afeta a valoração percebida.

Como já citado de Echeverría (2014, p. 75), “o falar nunca é um ato inocente”. Os nomes que se atribuem as coisas criam distinções e realidades. Designar alguém como um trabalhador do conhecimento lhe confere status, mas, ao mesmo tempo, deprecia de certa forma aqueles que não recebem tal designação.

Essa criação de categorias distintas dentro das organizações, especialmente na conformação que estas vem assumindo, pode representar uma limitação ao fluxo de conhecimento, estimulando retenção de informações e negação em compartilhar. É

importante compreender que o conflito, mas também a cooperação, são inerentes às sociedades e isso não será diferente nas organizações.

A forma de ver as organizações como redes de cognição distribuída e o conhecimento como uma construção social, feita na interação dentro dessa rede, reforça a importância do ambiente social para que o conhecimento possa ser, efetivamente, um fator de vantagem competitiva.

O trabalho do conhecimento é um processo integrado, envolvendo vários elementos humanos e não humanos na rede em que consiste a organização. Nenhum agente produz conhecimento sozinho, sempre dependerá das conexões na rede, cada vez mais. A gestão do conhecimento deve compreender esse complexo ambiente sociotécnico para que possa cumprir sua missão de promover um contexto favorável à criação, ao compartilhamento e ao uso efetivo do conhecimento.

Toda organização é uma organização do conhecimento, todo trabalhador é um trabalhador do conhecimento. Ao serem observados por essa lente, os processos de crescimento, desenvolvimento e inovação serão estimulados e encontrarão um ambiente propício para florescer e progredir.

REFERÊNCIAS

AHMED, Nur; WAHED, Muntasir; THOMPSON, Neil C. The growing influence of industry in AI research. *Science*, v. 379, n. 6635, p. 884–886, 3 mar. 2023. DOI 10.1126/science.ade2420. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.ade2420>. Acesso em: 9 jun. 2023.

ALVARES, Lilian Maria Araújo 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, 25 jan. 2021. DOI 10.22478/ufpb.1809-4783.2020v30n4.57352. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/57352>. Acesso em: 30 maio 2023.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Teorias e tendências contemporâneas da ciência da informação. *Informação em Pauta*, v. 2, n. 2, p. 9–33, 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/20162>. Acesso em: 9 maio 2023.

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>.

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.

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>.

BROWN, Sara. Why neural net pioneer Geoffrey Hinton is sounding the alarm on AI. **MIT Sloan - Ideas made to matter**, 2023. Disponível em: https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/why-neural-net-pioneer-geoffrey-hinton-sounding-alarm-ai?utm_source=mitsloanlinkedin_tf&utm_medium=social&utm_id=hinton. Acesso em: 30 maio 2023.

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: ANCIIB, 2003. p. 1–14. Disponível em: www.capurro.de/enancib_p.htm.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CLARKE, Laurie. Call for AI pause highlights potential dangers. **Science**, v. 380, n. 6641, p. 120–121, 14 abr. 2023. DOI 10.1126/science.adi2240. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.adi2240>. Acesso em: 9 jun. 2023.

DALKIR, Kimiz. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Cambridge, MA: MIT Press, 2017.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que 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 Osvaldo; 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, jan. 2021. DOI 10.1002/kpm.1647. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1647>. Acesso em: 14 mar. 2023.

DRUCKER, Peter. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974(, BCE-UnB). . Acesso em: 19 abr. 2023.

DRUCKER, Peter F. **Landmarks of tomorrow**. [1st ed.]. New York: Harper, 1959.

ECHEVERRÍA, Rafael. **Ontología del lenguaje**. Primera edición. Buenos Aires: J.C. Saéz Editor, 2014.

EUIPO, European Union Intellectual Property Office. **Intellectual property infringement and enforcement : Tech Watch Discussion Paper 2023**. [S. l.]: European Union Intellectual Property Office, 2023. <https://doi.org/10.2814/737565>.

EUROPOL. **ChatGPT: the impact of large language models on law enforcement**. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. Disponível em: <https://www.europol.europa.eu/cms/sites/default/files/documents/Tech%20Watch%20Flash%20-%20The%20Impact%20of%20Large%20Language%20Models%20on%20Law%20Enforcement.pdf>.

FARRADANE, Jason. Knowledge Information and Information Science. **Journal of Information Science**, v. 2, n. 1, p. 75–80, 1980. .

HATZIUS, Jan; BRIGGS, Joseph; KODNANI, Devesh; PIERDOMENICO, Giovanni. The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. **Global Economics Analyst**, Goldman Sachs Economic Research. , p. 20, 2023. Disponível em: https://www.key4biz.it/wp-content/uploads/2023/03/Global-Economics-Analyst_-The-Potentially-Large-Effects-of-Artificial-Intelligence-on-Economic-Growth-Briggs_Kodnani.pdf. Acesso em: 22 maio 2023.

KARVALICS, Laszlo. **Information Society – what is it exactly?** Budapest: NRTIS, 2007.

LATOUR, Bruno. **Reagregando o Social: uma introdução à teoria Ator-Rede**. Salvador: Editora UFBA, 2012.

MANNHEIM, Karl. O Problema de uma Sociologia do Conhecimento. *In*: BERTELLI, Antônio; PALMEIRA, Moacir; VELHO, Otávio Guilherme (orgs.). **Sociologia do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974. p. 13–80.

MATTELART, Armand. **História da sociedade da informação**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo (SP): Loyola, 2006.

MCDONAGH-SMITH, Paul. Boosting your organizational creative quotient: embracing the generative AI evolution. **Webinar - MIT Sloan Executive Education**, 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=MRxQOOxWYA8>. Acesso em: 15 jun. 2023.

MERLO, Tereza Raquel; HAWAMDEH, Suliman. Information withhold and the dilemma between the power of access and the access that empowers individuals and organizations. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 11, n. 29, p. 161–181, 2022. DOI <https://doi.org/10.29327/265007.11.29-7>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ijkem/article/view/91519/52656>. Acesso em: 27 fev. 2023.

PETERS, Gabriel. A virada praxiológica. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, Portugal, n. 123, p. 167–188, 2020. DOI 10.4000/rccs.11308. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/11308>.

POPPER, Karl R. **Conhecimento objetivo: uma abordagem evolutiva**. trad. Bruno Mendes Dos Santos. Petrópolis: Vozes, 2021(Coleção Pensamento Humano).

PYÖRIÄ, Pasi. The concept of knowledge work revisited. **Journal of Knowledge Management**, Bingley-UK, v. 9, n. 3, p. 116–127, 2005. <https://doi.org/10.1108/13673270510602818>.

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. DOI 10.1002/kpm.378. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/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>. Acesso em: 10 out. 2023.

ROCHA, Janicy Aparecida Pereira. Práticas Informacionais e Cognição Distribuída. *In*: TANUS, Gabrielle Francinne de S. C.; ROCHA, Janicy Aparecida Pereira; BERTI, Illemar 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.

SAMAAN, Daniel; ERNST, Ekkehard; SÁNCHEZ MARTÍNEZ, Miguel; HORNE, Richard; KÜHN, Stefan; GOMIS, Roger. **Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2023**. Ginebra: OIT, 2023. DOI 10.54394/YOQB8595. Disponível em: <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/995264914302676>. Acesso em: 23 maio 2023.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo: Globalização e meio técnico-científico-informacional**. São Paulo: EdUSP, 2013.

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>. Acesso em: 10 out. 2022.

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>. Acesso em: 27 fev. 2023.

WALLACE, Danny P. **Knowledge management: historical and cross-disciplinary themes**. Westport, Conn: Libraries Unlimited, 2007(Libraries Unlimited knowledge management series).

WEBER, Max. *In*: COHN, Gabriel (org.). **Max Weber: Sociologia**. Grandes Cientistas Sociais. trad. Amélia Cohn. 7. ed. São Paulo: Ática, 2006.

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).

Recebido em/Received: 23/06/2023 | Aprovado em/Approved: 03/12/2023
