CONHECIMENTO EM AÇÃO

Da Ciência à Decisão

Nº 09

O QUE UM BAZAR ENSINA SOBRE A GESTÃO DO TRABALHO DO CONHECIMENTO? CINCO LIÇÕES DE SEIS EMPRESAS INTENSIVAS EM CONHECIMENTO NOS ESTADOS UNIDOS E NO BRASIL

REED ELLIOT NELSON, ANDREW B. HARGADON E JOSÉ OSVALDO DE SORDI
Fundação Dom Cabral, UC Davis e Unifesp – outubro | 2026

FDC | Fundação Dom Cabral

O que um bazar ensina sobre a gestão do trabalho do conhecimento? Cinco lições de seis empresas intensivas em conhecimento nos Estados Unidos e no Brasil

Cinco lições sobre como profissionais produzem e trocam conhecimento, e o que isso muda na forma de organizar, avaliar e recompensar o trabalho.

BASEADO EM

Knowledge and Process Management, 33, 2026, p. 744–756

DOI

10.1002/kpm.70046

TIPO

Estudo qualitativo etnográfico · versão orientada à prática

CASOS

6 empresas de serviços profissionais (4 nos EUA, 2 no Brasil)

AUTORES

Reed Elliot Nelson
Fundação Dom Cabral

Andrew B. Hargadon
University of California at Davis (EUA)

José Osvaldo De Sordi
Universidade Federal de São Paulo

PALAVRAS-CHAVE

Trabalho do conhecimento
Gestão do conhecimento
Colaboração
Sistemas de recompensa

NESTE ARTIGO

As cinco lições

O quadro geral

Por que isso importa?

Roteiro para gestores de equipes do conhecimento

Como fazer profissionais compartilharem conhecimento, em vez de guardá-lo, quando o valor de cada ideia muda a cada novo problema?

O professor Reed Elliot Nelson, da Fundação Dom Cabral, com os professores Andrew B. Hargadon, da Universidade da Califórnia em Davis, e José Osvaldo De Sordi, da Universidade Federal de São Paulo, partiram de uma pergunta que acompanha consultorias, escritórios de projeto, áreas de inovação e qualquer equipe que vive de resolver problemas novos.

Quando pensam em como organizar o trabalho, gestores costumam recorrer a três imagens: o mercado, em que preço e contrato coordenam as trocas; a hierarquia, em que cargos e regras definem quem faz o quê; e a fábrica, que transforma insumos em produtos de forma padronizada. Para o trabalho do conhecimento, que consiste em resolver problemas novos e não em aplicar soluções conhecidas, essas imagens explicam cada vez menos.

Os autores acompanharam por longo tempo seis empresas de serviços profissionais de ponta: duas consultorias de gestão e duas de design de produtos nos Estados Unidos, e duas organizações brasileiras de desenvolvimento e pesquisa em gestão. Combinaram entrevistas, reuniões de balanço de projetos, observação do trabalho, acompanhamento de projetos inovadores e documentos das empresas.

O que encontraram lembra menos uma fábrica e mais o bazar marroquino descrito pelo antropólogo Clifford Geertz: um lugar ao mesmo tempo de produção e de troca, em que cada um busca seu interesse, mas sempre dentro de uma rede de relações, normas e reputações. Os autores chamam esse arranjo de bazar do conhecimento e identificam oito atributos dele, resumidos no Quadro 1.

A seguir, as cinco lições, das características do bazar ao que elas pedem de quem gerencia, e o que cada uma pode significar para líderes de equipes que vivem de conhecimento.

As cinco lições

LIÇÃO 1 · PRODUÇÃO E TROCA

Conhecimento se produz trocando

Nas empresas estudadas, produzir conhecimento e trocá-lo eram o mesmo movimento. Para resolver um problema, era preciso descobrir quem sabia o quê, e essa busca mudava o próprio problema. Uma consultora, por exemplo, recebeu de um cliente uma

preocupação vaga com a desregulamentação do setor. Conversando com colegas, chegou a um sócio que conhecia o tema em outra indústria. Ele compartilhou projetos anteriores, ela desenhou uma proposta e o cliente a aprovou.

Todas as empresas tinham bases de dados para registrar o que sabiam, mas elas serviam sobretudo como ponto de partida. Como explicou um sócio, as pessoas consultam o sistema para ver se a informação faz sentido e, se fizer, ligam para quem a escreveu. O caminho de busca não pode ser previsto de antemão, e enquadrar e reenquadrar o problema é parte do valor entregue ao cliente.

> **Para o líder.** Repositórios ajudam a encontrar pessoas, mas não substituem a conversa com elas. A pergunta: na sua equipe, é fácil descobrir quem sabe o quê e chegar até essa pessoa?

LIÇÃO 2 · MÚLTIPLAS MOEDAS

Salário não é a única moeda

O preço teve papel limitado como incentivo. Além da remuneração, três moedas moviam as pessoas: reputação e status, oportunidades de aprendizado e uma densa rede de obrigações recíprocas. Quem compartilhava ideias com colegas que as valorizavam ganhava visibilidade, era chamado para mais projetos e passava a escolher com quem trabalhar. Como resumiu um designer, a única forma de aumentar o status era conquistar o respeito dos pares.

A reciprocidade funcionava como regra. Um sócio lembrou que quem só pede ajuda e nunca retribui deixa, com o tempo, de ter suas ligações atendidas. Essas moedas também orientavam as recompensas formais: nas empresas americanas, aumentos, bônus e a eleição para sócio dependiam em boa parte da avaliação dos colegas. Em uma das organizações brasileiras, a reputação de contribuir para projetos pesa na rotação dos cargos executivos.

> **Para o líder.** Se o sistema formal só enxerga dinheiro e cargo, ele ignora o que de fato move a troca. A pergunta: como a sua organização reconhece quem ajuda os outros a resolver problemas?

LIÇÃO 3 · TEMPO E LUGAR

O valor de uma ideia depende da hora e do lugar

No bazar, uma mesma experiência pode valer muito hoje e nada amanhã, conforme o problema em jogo. Isso tem efeitos práticos. Um consultor contou que preferia ligar para um colega mais júnior a procurar alguém mais qualificado, porque calculava que o júnior responderia e se dedicaria à conversa. Fazer uma pergunta talvez óbvia a um colega próximo é mais fácil e, por isso, muitas vezes mais valioso.

O lugar também importa. Os escritórios das empresas de design eram espaços abertos, cheios de protótipos, desenhos e catálogos que puxavam conversa. Uma consultoria reunia todos às sextas-feiras, depois de dias em clientes. Uma empresa de design fazia reuniões às segundas, uma espécie de "mostra e conta" para adultos. Uma das brasileiras investe em encontros presenciais de vários dias para compensar o trabalho remoto. Esses momentos parecem pausas, mas é neles que as pessoas descobrem o que os outros sabem.

> **Para o líder.** Reuniões sem pauta fechada e espaços de convivência não são perda de tempo quando o trabalho é resolver problemas novos. A pergunta: onde e quando a sua equipe se encontra sem um objetivo imediato?

LIÇÃO 4 · RETENÇÃO

Guardar conhecimento não compensa

Em ambientes estáveis, em que os mesmos problemas se repetem, reter conhecimento pode ser vantajoso, porque o que vale hoje continuará valendo amanhã. Nas empresas estudadas, ocorria o contrário: problemas novos surgiam o tempo todo e o valor de cada ideia mudava com eles. Uma ideia guardada podia perder a única chance de ser útil.

Os profissionais sabiam disso. Um engenheiro aconselhava a não tratar ideias como objetos valiosos, mas a doá-las sempre que possível, para abrir espaço a novas. Um consultor brasileiro descrevia a empresa como uma "economia da dádiva", em que ter várias pessoas em dívida com você era fonte de status. A assimetria de informação não desaparece: um sócio admitiu que só colocava na base de dados o suficiente para que as pessoas o

procurassem. No bazar, porém, ela serve para gerar trocas, não para bloqueá-las.

> **Para o líder.** Para os autores, reter informação no bazar prejudica todos, sobretudo quem retém. Mas isso só vale se o ambiente premiar a troca. A pergunta: sua organização ainda recompensa, mesmo sem querer, quem guarda informação ou defende território?

LIÇÃO 5 · AVALIAÇÃO

Quem participa da troca avalia melhor

Gestores relutam em abrir mão de avaliar e recompensar. Mas, quando o valor do trabalho do conhecimento é difícil de especificar e medir, tentar fazê-lo pode atrapalhar, porque recompensar um comportamento pode estimular outros, prejudiciais. Metas específicas e desafiadoras funcionam bem em muitas tarefas, mas o trabalho do conhecimento é difícil de especificar justamente quando novas ideias são mais necessárias.

Os autores observaram que as relações que surgem em torno de cada problema conectam pessoas de cantos diferentes da organização melhor do que qualquer rede desenhada de cima. E quem participa dessas trocas é quem melhor avalia a contribuição de cada um. Por isso, sugerem que o gestor transfira parte da avaliação aos pares e valorize a possibilidade de as pessoas escolherem com quem trabalhar. Em organizações horizontais, ser "o primeiro entre iguais" é uma posição poderosa.

> **Para o líder.** Sistemas de recompensa rígidos tendem a desequilibrar justamente o que gera soluções novas. A pergunta: quanto da avaliação da sua equipe passa pelo olhar dos colegas que trabalham com cada pessoa?

Atributo do bazar	O que significa na prática	Evidência nas 6 empresas
1. Produção e troca simultâneas	Resolver um problema exige descobrir quem sabe o quê	**Forte em 5, ausente em 1**
2. Múltiplas moedas	Reputação, aprendizado e reciprocidade pesam tanto quanto o salário	**Forte em 5, fraca em 1**
3. Tempo e lugar centrais	O valor de uma ideia depende do problema e do momento	**Forte em 4, fraca em 2**
4. Recompensas intrínsecas	Interesse pelo trabalho e reconhecimento movem mais que incentivos externos	**Forte nas 6**
5. Clientelismo	Cada um forma sua clientela de parceiros preferidos, além do reporte formal	**Forte em 3, fraca em 3**
6. Intermediação	Pessoas conectam quem precisa a quem sabe	**Forte em 3, fraca em 3**
7. Interação casual	Conversas não planejadas revelam conexões que a busca linear não acha	**Forte em 5, fraca em 1**
8. Reputação acima do cargo	Status vem do respeito dos pares, não do título	**Forte nas 6**

Quadro 1. Os oito atributos do bazar do conhecimento e a força da evidência encontrada nas seis empresas estudadas. Fonte: elaborado com base em Nelson, Hargadon e De Sordi (2026, Tabela 1).

> **Para o líder.** Reputação e recompensas intrínsecas apareceram com força em todas as seis empresas, nos Estados Unidos e no Brasil. A pergunta: quais desses oito atributos já existem na sua equipe, e quais o modelo de gestão atual bloqueia?

O quadro geral

As cinco lições formam um mesmo quadro. O trabalho do conhecimento não funciona como uma fábrica, em que o gestor define o fluxo, nem como um mercado impessoal, em que só o preço coordena as trocas. Ele se parece com um bazar: as pessoas buscam o próprio interesse, mas o fazem em várias moedas, num tempo e num lugar concretos, e dentro de uma comunidade com normas e memória.

Os autores não encontraram diferença no padrão geral entre as empresas americanas e as brasileiras. A Figura 1 compara as três lógicas em cinco dimensões.

	MERCADO *preço e contrato*	HIERARQUIA / FÁBRICA *cargo e regra*	BAZAR DO CONHECIMENTO *reputação e reciprocidade*
Base da troca	Negociação explícita de preço, qualidade, quantidade e prazo.	Responsabilidade formal pela divisão do trabalho; promoção e salário por padrões definidos antes.	**Expectativas recíprocas definem a prioridade de pedidos e projetos.**
Como se produz	Produção é uma caixa-preta para o comprador; assimetria de informação e segredos.	O gestor sabe mais e impõe os métodos; subordinados retêm informação.	**Cocriação voluntária; cada um busca e escolhe seus parceiros.**
Relações	Impessoais e episódicas, com muitos fornecedores e compradores.	Regras formais entre líder e liderado, acordos pessoais em segundo plano; tendência a silos.	**Interação casual, clientelas e intermediação, conforme o capital social de cada um.**
Tempo e lugar	Prazos curtos; espaço bem delimitado, muitas vezes virtual.	Tempo e prazos definidos de cima; espaço dividido por fronteiras internas.	**Prazos negociáveis; oportunidades duram pouco, alianças podem durar; o espaço físico importa.**
Oportunidades	Oferta e demanda claras, com regras e sanções legais.	Carreiras planejadas; a cadeia de comando distribui oportunidades.	**Descobertas na interação; a informação por trás delas circula livremente.**

Figura 1. Mercado, hierarquia e bazar do conhecimento comparados em cinco dimensões. Fonte: elaborada com base em Nelson, Hargadon e De Sordi (2026, Tabela 2).

Gerir o trabalho do conhecimento é menos gerir pessoas e mais gerir o tempo e o lugar em que elas se encontram.

Os autores relacionam o bazar a ideias conhecidas da gestão do conhecimento, como o ba, de Ikujiro Nonaka, que também valoriza o lugar e a interação face a face. A diferença, segundo eles, é que no bazar a colaboração não nasce apenas da harmonia: ela resulta de cálculos e negociações em várias moedas, ligados a um tempo e a um lugar. Por isso, a metáfora talvez seja mais fácil de aplicar num mundo fragmentado, de trabalho remoto e equipes diversas.

Eles lembram ainda que o bazar histórico reuniu, por séculos, comerciantes de origens, crenças e ofícios muito diferentes, graças à combinação de interesse próprio, normas compartilhadas e redes de confiança. É esse tipo de arranjo que pode ajudar especialistas de áreas distintas a criar juntos.

Por que isso importa?

Cada vez mais organizações dependem de resolver problemas novos, com equipes dispersas e vínculos de trabalho mais fluidos. O estudo aponta três consequências práticas:

> **Reter é perder.** Num ambiente em que os problemas mudam o tempo todo, quem guarda informação perde chances de contribuir e, com elas, reputação. A gestão precisa garantir que o ambiente não premie o território.

Recompensas rígidas atrapalham. Sistemas formais que tentam medir tudo de antemão podem desequilibrar a troca que gera soluções novas. A avaliação pelos pares capta moedas que o sistema não enxerga.

Espaços comuns são infraestrutura. Lugares de convivência e um senso de propósito compartilhado, o que os autores chamam de espaços comuns físicos e sociais, favorecem a cooperação entre projetos em vez da competição.

Roteiro para gestores de equipes do conhecimento

As implicações apontadas pelos autores podem ser organizadas como um roteiro para quem quer cultivar um bazar do conhecimento na própria equipe.

1 **Criar espaços comuns:** organizar ambientes e encontros periódicos, presenciais ou virtuais, em que as pessoas vejam o trabalho umas das outras e possam se envolver nele.

2 **Cultivar propósito compartilhado:** reforçar interesses comuns entre projetos, para que a cooperação valha mais que a competição interna.

3 **Mostrar quem sabe o quê:** usar repositórios como mapa para chegar às pessoas, e não como substitutos da conversa.

4 **Rever recompensas:** identificar regras que, sem querer, premiam a retenção de informação ou a defesa de território.

5 **Dar voz aos pares:** incluir a avaliação dos colegas nas decisões de reconhecimento e permitir que as pessoas escolham com quem trabalhar.

Imagine uma equipe de projetos que se reúne toda semana, sem pauta fechada, para contar no que cada um está trabalhando. Num desses encontros, alguém reconhece no problema de um colega algo que já resolveu para outro cliente. É esse tipo de conexão, difícil de planejar e fácil de perder, que o bazar do conhecimento ajuda a multiplicar.

Sobre este texto. Este texto é uma versão orientada à prática do artigo "The Bazaar as a Model for Knowledge Work", de Reed Elliot Nelson, Andrew B. Hargadon e José Osvaldo De Sordi, publicado na Knowledge and Process Management, v. 33, 2026, p. 744–756 (DOI 10.1002/kpm.70046), em acesso aberto sob licença CC BY. O estudo é qualitativo, com seis empresas de serviços profissionais de ponta. Seus achados indicam padrões observados, não receitas, e pedem adaptação a cada contexto.

LEIA O ARTIGO COMPLETO O texto completo, em inglês, com revisão por pares, a discussão teórica e as referências, está na Knowledge and Process Management, em acesso aberto.

Acessar artigo original →