

## VALORAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: AS CONCEPÇÕES DOS INDIVÍDUOS NO CONTEXTO DO TRABALHO

Andréa Cherman\*  
Sandra Regina da Rocha-Pinto\*\*

### Resumo

Este estudo objetiva analisar os diferentes modos pelos quais os membros organizacionais percebem e experimentam a valoração do conhecimento no contexto do trabalho. Realizou-se uma pesquisa fenomenográfica com profissionais de RH, que, a princípio, promoveriam a visão do conhecimento compartilhado entre os diversos grupos da organização. Emergiram, dos relatos, cinco concepções acerca da valoração do conhecimento no contexto do trabalho, retratando diferentes modos de conceber o conhecimento valorado e de se comportar em relação a ele, em função do contexto sócio-espaco-temporal percebido naquele arranjo (LATOUR, 2012) e da consciência focal dos indivíduos (MARTON; BOOTH, 1997). Os achados revelam que: i) o fenômeno é multidimensional, dada a relação do indivíduo com os diversos níveis de interação social; ii) os diferentes níveis de interação social influenciam nas várias concepções de conhecimento de valor, pela importância atribuída a cada grupo/dimensão; iii) os mecanismos de identificação, identidade organizacional e iv) mecanismo de poder atuam no alinhamento entre sujeito e organização para a construção do fenômeno; e v) há encaixe da concepção de valoração do conhecimento do indivíduo ao tipo de organização – modelo de gestão e estrutura organizacional – em que ele está inserido.

**Palavras-chave:** Valoração do conhecimento. Conhecimento organizacional. Fenomenografia. Sociologia da associação. Identidade organizacional.

## VALUING OF KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS: CONCEPTIONS OF THE INDIVIDUALS AT THE WORK CONTEXT

### Abstract

This study aims to analyze the different ways by which organizational members perceive and experience the valuing of knowledge in the work context. We conducted a phenomenographic research with HR professionals that have by principle to promote a shared vision of knowledge among the various groups in the organization. From the narratives emerged five conceptions of the valuing of knowledge to the work context. These conceptions portrayed different ways

\*Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Professora agregada na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). E-mail: acherman@prof.iag.puc-rio.br

\*\*Doutora em Ciências Humanas: Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Professora-adjunta na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). E-mail: sanpin@iag.puc-rio.br

of conceiving the knowledge valued and how to behave in relation to it, regarding the socio-spatial-temporal context (LATOURE, 2012) and the individuals' focal awareness (MARTON; BOOTH, 1997). The findings reveal that: i) the phenomenon is multidimensional, given the relationship of the individual with the various levels of social interaction in the organization; ii) the different levels of social interaction influence the various conceptions of knowledge value, due to the importance given to each group/ dimension; iii) the mechanisms of identification, organizational identity and iv) the mechanism of power are used for aligning the individual and organization, in the construction of the phenomenon; and v) there is a fitting between the conceptions of valuing knowledge and the different types and organization models – management model and organizational structure.

**Keywords:** Valuing of knowledge. Organizational knowledge. Phenomenographic method. Sociology of association. Organizational identity.

## Introdução

Muito se tem estudado na área de conhecimento organizacional (CO) (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002; PATRIOTTA, 2003). Em 2001, Nonaka, Toyama e Byosière haviam evocado a importância de se atribuir valor ao conhecimento. Embora se tratasse de buscar um valor contábil, os autores reforçam o quanto a atitude relacionada ao conhecimento mudaria nas organizações ao se conferir valor a ele. De modo análogo, compreender como os indivíduos percebem, interpretam, significam e atribuem valor de importância ao conhecimento nas organizações é de grande relevância prática e teórica, uma vez que parece influenciar as consequentes atitudes de adoção, aplicação e internalização desses conhecimentos tanto pelos indivíduos quanto pela organização.

A revisão de literatura nacional e internacional do período de 11 anos fechados (2002 a 2012), entretanto, revelou que pouco se explorou como os indivíduos percebem e significam os conhecimentos considerados de relevância, e, portanto, valorados no contexto do trabalho. Os artigos que abordam a valoração do conhecimento não o fazem de forma direta, apenas tangenciam o tema, ou seja, ao buscar estudar facetas do conhecimento organizacional, os artigos acabam por apontar mecanismos utilizados pelos indivíduos, que intervêm ou enviesam a atribuição de importância e valoração de determinados conhecimentos em detrimento de outros, no contexto do trabalho. Esses mecanismos, por sua vez, influenciam nos comportamentos dos membros e na incorporação dos conhecimentos na organização. Dentre eles, pode-se citar: identificação e identidade organizacional (IO), relações de poder, política, hierarquia e conflito (autores mencionados na seção "Marcos teóricos"). Percebe-se que a literatura no campo de valoração do conhecimento pela perspectiva dos indivíduos mostra-se fragmentada, indireta e não coesa.

No presente trabalho, adotou-se a perspectiva do conhecimento como o conhecer (*knowing*) na prática e na ação: a visão *practice-based theorizing* (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002). Define-se a valoração do conhecimento como senso coletivo de apreciação mútua, construído socialmente, em que um grupo, em determinado contexto, atribui valor a um mesmo resultado emergente de uma atividade (SWART, 2011). Para tanto, apreciou-se as experiências de valoração do conhecimento trazidas pelas narrativas dos indivíduos, emergentes e dadas na ação e na prática de trabalhar em um contexto específico (BROWN; DUGUID, 1991; LATOUR, 2012; LAVE; WENGER, 1991; ORLIKOWSKI, 2002; TSOUKAS, 1996).

O estudo busca endereçar diretamente a questão da valoração do conhecimento pela perspectiva do indivíduo; objetiva analisar os diferentes modos (concepções) pelos quais os membros organizacionais percebem e experimentam a valoração do conhecimento no contexto do trabalho. Para tal, conduziu-se uma pesquisa fenomenográfica com profissionais de recursos humanos (RH), aqueles por quem, a princípio, passariam rotinas, cultura, estrutura, estratégias e competências organizacionais,

treinamento-desenvolvimento-educação e que promoveriam a visão do conhecimento compartilhado entre os grupos da organização. Embora os dados tenham partido dos profissionais de RH, suas narrativas contemplaram experiências das práticas no contexto da organização.

Emergiram na pesquisa empírica cinco concepções acerca da valoração do conhecimento no contexto do trabalho, retratando diferentes modos de conceber o fenômeno nas organizações e de se comportar em relação a ele, relacionados ao contexto sócio-espaco-temporal percebido naquele arranjo social (LATOURET, 2012) e consciência focal dos indivíduos (MARTON; BOOTH, 1997). O estudo revelou que: o fenômeno da valoração do conhecimento é multidimensional, dada a relação do indivíduo com os diversos níveis de interação social no espaço organizacional; os diferentes níveis de interação social influenciam nas distintas concepções de conhecimento de valor, pela importância atribuída a cada grupo/dimensão; os mecanismos de identificação, identidade organizacional e poder atuam no alinhamento entre sujeito e organização para a construção do fenômeno; e há um encaixe entre a concepção de valoração do conhecimento do indivíduo e o tipo de organização – modelo de gestão e estrutura organizacional – em que ele está inserido.

O presente artigo divide-se em cinco partes: a próxima seção apresenta os marcos teóricos que fundamentaram as análises; na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos; na seção seguinte são descritas as concepções da valoração do conhecimento; depois, discute-se cinco achados decorrentes da pesquisa realizada; por fim, a última seção apresenta as conclusões e sugestões para futuros estudos.

## Marcos teóricos

### Conhecimento organizacional e valoração: enfoques da literatura e definição no estudo

As visões acerca do conhecimento organizacional foram discutidas por Gherardi (2000), Orlikowski (2002) e Patriotta (2003). Com base nos autores, a literatura se desenvolveu em três vertentes. Na primeira, o conhecimento tratado como algo dicotômico (ORLIKOWSKI, 2002), como um objeto pré-existente, independente do conhecedor, que pode ser retido e transferido de uma a outra mente (GHERARDI, 2000), sendo que a revisão da literatura encontrou uma preocupação dos estudos de valoração do conhecimento com enfoque sobre mensuração. Nessa abordagem, o conhecimento é compreendido como um ativo de valor da organização, que deve ser medido, uma vez que causa impacto no desempenho organizacional ou pode depreciar e perder valor. O conhecimento é considerado um objeto concreto, com um valor de utilidade e troca, passível de apropriação e mensuração por um número financeiro-contábil, em boa parte dos casos. Referenciais utilizados nessa mensuração são a curva de aprendizagem, o conceito dos ativos intangíveis e a visão do trabalho especializado.

Na segunda vertente, o conhecimento é concebido como um fator de produção (GHERARDI, 2000), uma *commodity*, reificado em rotinas, na forma de capacidades estratégicas (PATRIOTTA, 2003), em que a revisão de literatura revelou o enfoque sobre criação de valor estratégico e desempenho organizacional. Nesse enfoque, o conhecimento é um antecedente que gera valor estratégico, sendo responsável por um desempenho organizacional distintivo. O conhecimento é visto como recurso ou capacidade prioritária para a criação de valor da organização e que possibilita certas atividades e resultados para a organização, tais como estratégia, inovação, articulação em redes e alianças, desempenho. Esse enfoque se incorpora nas visões baseada-em-recurso e baseada-em-conhecimento.

Na terceira vertente, o conhecimento é tratado de modo contextual, inserido e emergente da prática e da ação organizacional, no qual conhecer e desempenhar o trabalho naquele contexto são indissociáveis. É a abordagem do conhecer na prática

(GHERARDI, 2000), conhecer na ação (ORLIKOWSKI, 2002), cognição situada e técnico-científica (PATRIOTTA, 2003), adotadas no presente artigo. Nessa vertente, as experiências de valoração do conhecimento, trazidas pelas narrativas dos indivíduos, são emergentes e dadas na ação e na prática de trabalhar naquele contexto específico, e o conhecimento está intrinsecamente presente nas experiências de realização de uma atividade. Ao ser desempenhado, o conhecimento é aprendido, transformando o indivíduo em quem ele é (ELKJAER, 2003), ou seja, constrói a sua identidade para que o indivíduo faça sentido de si mesmo naquele ambiente.

Conceitualmente, sob essa perspectiva, o conhecimento está imerso na ação e na prática do trabalho, em que o conhecer (*knowing*) encontra-se situado e distribuído em um sistema de práticas contínuas (LAVE; WENGER, 1991; ORLIKOWSKI, 2002; TSOUKAS, 1996). Como é desempenhado na ação de fazer qualquer atividade (ORLIKOWSKI, 2002), o conhecimento está enraizado no contexto em que ocorre a interação e pressupõe alguma forma de participação na comunidade de prática (BROWN; DUGUID, 1991; LAVE; WENGER, 1991), podendo ser a organização, equipe, departamento, rede interorganizacional, entre outras coletividades. Assim, o conhecer é indutivo e emergente dessas práticas, sendo, portanto, indeterminado *a priori* (ORLIKOWSKI, 2002; TSOUKAS, 1996).

Essa perspectiva adota o conhecer como um fenômeno social e cultural, situado no contexto histórico, sociomaterial e cultural em que ele ocorre (GHERARDI, 2000), e abandona a noção do conhecimento como resultado de um processo mental e cognitivo. Além disso, a tradicional distinção entre conhecimento e aprendizagem desaparece da mesma forma que a dicotomia processo-resultado. O conhecer é relacional e mediado por artefatos, tais como a linguagem, a tecnologia, os objetos, os indivíduos (CALLON, 1980; LATOUR, 1999; 2012; LAW, 1992; LAW; HASSARD, 1999), em uma rede de intermediação. Desse modo, é continuamente reproduzido e negociado; sempre dinâmico e provisório. Como é passível de legitimação para tornar-se durável e provisoriamente permanente, é também composto por conflito, tensão e poder, passível de contestação (LATOUR, 1999; 2012; LAW, 1992; LAW; HASSARD, 1999). Essas vertentes acerca do CO não são excludentes, mas consistem em diferentes aproximações do mesmo objeto de estudo (PATRIOTTA, 2003): o conhecimento nas organizações e as formas de concebê-lo e tratá-lo. A visão do conhecer na prática e na ação contribui com uma abordagem sintética, tornando o contexto histórico-sócio-espácio-temporal vivido pelos indivíduos inerente e indissociável do conhecimento emergente (BROWN; DUGUID, 1991; ELKJAER, 2003; GHERARDI, 2000; LATOUR, 2012; LAVE; WENGER, 1991; ORLIKOWSKI, 2002; PATRIOTTA, 2003).

Quanto à valoração do conhecimento, adotou-se uma definição de valor que possuísse a mesma propriedade da perspectiva do conhecer na prática e na ação, ou seja, aquela na qual o valor seja construído na ação e inserido no contexto social e histórico, possuindo significado naquele ambiente. Desse modo, conceitua-se valor como o modo pelo qual as pessoas acessam a importância do que fazem, enquanto estão fazendo, ganhando sentido sobre si mesmas e sobre suas ações (GRAEBER, 2001). Valor é toda a energia, direção, esforço – ou seja, modos de ação – que o indivíduo dedica para manter, preservar, proteger as coisas concretas (produto) ou abstratas (significados e relações) que fazem sentido para ele, por terem sido incorporadas no amplo contexto social (GRAEBER, 2001).

No enfoque sobre a percepção dos indivíduos, acerca da forma como eles interpretam e significam o valor do conhecimento, e sob a perspectiva do conhecer na ação, Swart (2011) também define valor como um senso coletivo de apreciação mútua. Valor é construído socialmente. O grupo, em determinado contexto, atribui valor a um mesmo resultado emergente de uma atividade (SWART, 2011). É por intermédio da prática de desempenhar o trabalho, da ação situada no contexto, que o valor do conhecimento se torna visível para os membros organizacionais (NAG et al., 2007).

## Valoração do conhecimento pela perspectiva dos indivíduos: achados da literatura

A revisão da produção acadêmica com base na perspectiva do indivíduo, na qual o valor do conhecimento emerge como interpretação e significado, mostrou-se pouco explorada. Os artigos relativos ao tema exploram a valoração do conhecimento por meio de comparações e percepções dos indivíduos acerca do conhecimento (COLMAN; LUNNAN, 2011; MENON; PFEFFER, 2003; MENON et al. 2006, THOMAS-HUNT et al., 2003); o papel do referente social no julgamento da importância do conhecimento (WONG, 2008); o reflexo da organização no indivíduo (ANTONACOPOULOU, 2006); o poder como forma de estabelecimento da aprendizagem e do conhecimento (HARMAN, 2012; HEIZMANN, 2011); a percepção do papel dos grupos na organização (HEIZMANN, 2011; OBORN; DAWSON, 2010; THOMAS-HUNT et al., 2003).

De modo geral, a revisão da literatura identificou que a atribuição de importância e valoração de determinados conhecimentos estão associadas a mecanismos que acabam por influenciar ou mesmo enviesar a escolha individual, privilegiando certos conhecimentos, não necessariamente os mais adequados à organização. Dois grupos de mecanismos preponderantes e pertinentes ao presente trabalho são discutidos a seguir. O primeiro grupo de mecanismos trata da identificação e da identidade organizacional, tomando por base as teorias de IO presentes nos trabalhos de Corley et al. (2006) e Dutton et al. (1994), e de identificação, de Mael e Ashforth (1992) e Ashforth et al. (2008). Os estudos apontam que a ameaça à identidade organizacional está relacionada negativamente à criação de valor (COLMAN; LUNNAN, 2011; NAG et al., 2007), pois os indivíduos protegem sua autoestima por meio da continuidade da IO existente, deixando, assim, de contribuir com a nova organização ou valorando aqueles conhecimentos da organização com que mais se identificam (RAVISHANKAR; PAN, 2008).

Outro grupo de mecanismos versa acerca das relações de poder, política, hierarquia e conflito. Os artigos abrangem a forma como o poder define o que deve ser aprendido; o modo como deve ser aprendido para ser significativo em determinado contexto; e também a natureza bastante limitada e limitante da visão do que pode ser aprendido (ANTONACOPOULOU, 2006). O conhecimento valorado (privilegiado) pode estar relacionado com a hierarquia existente e acabar por reafirmá-la (HEIZMANN, 2011; OBORN; DAWSON, 2010), caso em que o poder assume uma forma mais ostensiva e declarada, ou residir nas relações e no discurso (HARMAN, 2012; OBORN; DAWSON, 2010), caso em que o poder assume contornos sutis e implícitos, silenciando e constringendo o conhecimento de determinados membros e privilegiando outros sistematicamente.

Os estudos evidenciaram a relação entre esses dois grupos de mecanismos. O conhecer/aprendizagem no contexto do trabalho pode ser compreendido/a como o processo durante o qual os funcionários aprendem a "ser" no trabalho (ANTONACOPOULOU, 2006; ELKJAER, 2003; HARMAN, 2012; NAG et al., 2007), transformando o indivíduo em quem ele "é", ou seja, sua identidade (ELKJAER, 2003). A aprendizagem diária é um trabalho de construção de identidade contínuo, que tem lugar na e por meio da participação nas práticas do trabalho (BROWN; DUGUID, 1991; LAVE; WENGER, 1991). Os discursos existentes nas organizações, que o indivíduo toma para identificação e negociação/renegociação de sua identidade, permitem esse processo de construção identitária (HARMAN, 2012; NAG et al., 2007). O discurso, portanto, consiste na combinação de práticas sociais e de linguagem, contribuindo para a construção do conhecimento, identidades e experiências, ou seja, o próprio indivíduo (ELKJAER, 2003; LATOUR, 2012). Os discursos concorrentes, seus significados e valores se tornam incorporados, proporcionando modos de pensar e representando a aprendizagem diária no contexto do trabalho. Assim, o processo de poder não é necessariamente hierárquico e *top-down*; trata-se da autorregulação dos próprios indivíduos em busca de permanência e progressão na organização (ANTONACOPOULOU, 2006; HARMAN, 2012; NAG et al., 2007).

## A sociologia da associação para uma dimensão explicativa

Dadas as distintas formas de experimentar e conceber o fenômeno da valoração do conhecimento pela perspectiva do indivíduo encontradas na pesquisa empírica, a sociologia da associação, de Latour (2012), fundamenta parte da discussão deste estudo, em que o conhecimento é relacional, composto e mediado por atores humanos e não humanos, que formam um agrupamento social, um arranjo coletivo. Na sociologia da associação, existem os agrupamentos, os grupos ou os agregados sociais de atores humanos (sujeitos) e não humanos (instituições, organização, objetos, tecnologia, natureza, como também rotinas organizacionais, cultura organizacional, liderança, planejamento, departamento e qualquer coisa que seja atuante), que agem como mediadores na ação de traduzir comportamentos e produzir uma realidade social (LATOUR, 2012).

Segundo Latour (2012), as associações sociais são interações fluidas com laços frouxos constituintes e reconstituintes dos grupos sociais; interações essas baseadas na comunicação e no discurso entre atores; e os sujeitos como atores passíveis de cognoscibilidade e conscientes de suas ações, produtores e reprodutores dos mundos sociais. Para o autor, não existe dualidade ou dicotomia como nível micro/macro da sociedade, agente/agência, contexto/ estrutura, local/global, não há nada abaixo ou acima, nem sequer existe "sociedade", ou seja, esses conceitos são construções produzidas pela ciência da sociologia tradicional para tentar explicar um mundo social que parece sólido, concreto, estruturado, fixo e permanente. O agregado social é composto por uma série de conexões laterais entre atores (não importando seu tamanho: seja um agente que desempenha uma tarefa; seja uma agência, uma organização que estabelece um padrão de trabalho), desde que haja um veículo, um mediador que conecte e transforme as ações e comportamentos de ambos os atores (sendo que o mediador também é um ator, como, por exemplo, uma rotina organizacional). A série de conexões que atua conjuntamente forma a rede que, pela sociologia tradicional, seria comparada à "sociedade". Latour (2012) prefere denominar como coletivo esse agrupamento que forma o mundo no qual os atores se inserem. O mundo social é plano, todos os atores estão agrupados no mesmo nível, lado a lado, formando a rede que o constitui.

Os atores também são rede: utilizam "panoramas" (cenários, discursos e ideias muito articulados) concebidos e construídos por outros atores (seja adquirido em uma disciplina de MBA, seja absorvido em uma leitura de revista de negócios, seja conversado em um *happy hour* com colegas de trabalho), que também constituem parte da rede, não importando tempo ou espaço. Assim, apropriam-se de "padrões estruturantes" circulantes, materializados em técnicas e tecnologias intelectuais deslocadas de outro lugar e de outro tempo (o curso de MBA, por exemplo, realizado há dez anos, ou uma palestra de uma hora realizada na semana passada). Os atores produzem e fazem uso também de "escalas" para classificar, denominar e comparar as coisas, com o objetivo de se inserirem no mundo social, agrupamento ou coletivo (LATOUR, 2012), por exemplo: sua classe social, sua formação, seu cargo, seu *status*, a empresa onde trabalham. Desse modo, embora todos os atores estejam no mesmo nível plano e tenham o mesmo tamanho, alguns exercerão maior peso no coletivo sobre outros atores, justamente por causa do "panorama" que constrói o modo de pensar e suas justificações, do "padrão estruturante" circulante, das "escalas" produzidas pelo próprio coletivo.

Adicionalmente, só existe tal mundo porque os atores se conectam, se inter-relacionam e interagem; caso algum deles deixe de atuar e se torne um mero intermediário, a composição do mundo social se modifica ou mesmo deixa de existir. O aspecto mais relevante emerge: toda e qualquer definição só possui realidade e sentido porque os atores humanos e não humanos estão naquele mundo social, inseridos nele, construindo-o, produzindo aquela rede, agrupados naquele coletivo (LATOUR, 2012), sendo que os agrupamentos são fluidos, frágeis, inconstantes e provisórios. Quanto ao indivíduo, ser humano, ele também é fruto de uma produção elaborada, pois "para obter atores humanos 'completos', é preciso compô-los com várias camadas sucessivas, cada qual empiricamente distinta da seguinte. O ator competente vem agora em minúsculos grãos" (LATOUR, 2012, p. 299). Portanto, ser um ator competente exige do indivíduo a sua própria produção, da qual o conhecimento faz parte (ELKJAER, 2003), a fim de ser considerado como tal, no mundo em que "escolheu viver".

Para acessar as concepções dos sujeitos acerca do fenômeno da valoração do conhecimento no contexto do trabalho, procedeu-se inicialmente a uma extensa revisão da produção acadêmica com base no modelo de Villas, Macedo-Soares e Russo (2008), para os temas de conhecimento organizacional e valoração do conhecimento, pelo período de 11 anos fechados, desde janeiro de 2002 a dezembro de 2012. Tal revisão de literatura considerou produções internacionais e nacionais. Foram contemplados 24 *journals* internacionais, classificados entre os cem primeiros ranqueados no *Journal of Citation Report* (JCR, 2010), nas categorias *Management* e *Business*, e no *rating Academic Journal Quality* (ABS, 2010), nas categorias *General Management* e *Organization Studies*; e 13 periódicos nacionais entre A1 e B2, pelo *rating* de classificação Qualis (CAPES, 2011). A escolha baseou-se no *ranking* e no conteúdo das publicações, cuja área de interesse editorial abarca o tema de conhecimento organizacional e seu subtema valoração de conhecimento. Foram encontrados 447 artigos internacionais e 38 nacionais em conhecimento organizacional, sendo que relacionados ao subtema de valoração do conhecimento resultaram em, respectivamente, 98 e 3 artigos. A análise da literatura de CO e os mecanismos de valoração do conhecimento foram sintetizados no marco teórico do presente estudo.

A fim de realizar a pesquisa acerca das concepções dos indivíduos, empregou-se o método fenomenográfico, que objetiva “descobrir e sistematizar formas de pensamento, em termos dos quais as pessoas interpretam aspectos da realidade, aspectos que são significativos socialmente e supostamente compartilhados pelos membros de um tipo de sociedade” (MARTON, 1981, p. 180). O propósito do método é o de descrever e mapear as formas qualitativamente diferentes de experimentar e vivenciar os fenômenos (MARTON; BOOTH, 1997). O método busca a compreensão de como o indivíduo apreende (percepção), faz sentido (significação e pensamento) e atua (ação e comportamento) em um aspecto específico do seu mundo. A esse trinômio percepção-pensamento-ação atribui-se o termo *concepção*, que se refere às diferentes maneiras como as pessoas vivenciam e dão sentido ao seu mundo (SANDBERG, 2000).

As concepções, ou categorias descritivas, estão relacionadas entre si, formando uma hierarquia lógica e inclusiva, cuja estrutura é definida em termos de complexidade crescente. Os diferentes modos de experimentar o fenômeno são partes componentes e relacionadas dentro de modos mais complexos e completos de perceber o fenômeno. Conforme os indivíduos repetem a experiência com o fenômeno, vão percebendo novos contornos, ampliando sua consciência focal até mudar de concepção para a categoria seguinte, mais completa, ampla e complexa do que a anterior (MARTON; BOOTH, 1997). O conjunto das categorias e o mapeamento de suas inter-relações compõem o espaço de resultado.

A fenomenografia estabelece a realização de 20 a 30 entrevistas. No presente estudo, as entrevistas foram conduzidas com 22 profissionais de RH, de analista a vice-presidente, de 3 a 36 anos de experiência profissional, em 22 empresas nacionais e multinacionais de médio a grande porte. Planejou-se a amostra intencional, buscando variedade nos sujeitos participantes, a fim de trazer os diferentes modos de experimentar o fenômeno.

O Quadro 1 exibe a amostra planejada e obtida. A entrevista fenomenográfica é semiestruturada, composta por um cenário que delimita o tema no qual a conversa irá se ater; uma pergunta central, pedindo ao sujeito que narre a experiência vivida que melhor exemplifica o fenômeno (situação na qual teve o conhecimento mais/menos valorado no trabalho); questões de apoio do tipo “o quê? como?”, a fim de capturar o que é e como é concebido o fenômeno; e “por quê?”, para compreender a percepção e o pensamento/teorização por trás da ação (SANDBERG, 2000). As 21 horas e 9 minutos de material gravado geraram 352 páginas transcritas.

**Quadro 1 – Variação demográfica da amostra intencional.**

<b>Grupos</b>	<b>Variação proposta no número de sujeitos entrevistados</b>	<b>Variação obtida de sujeitos/número de entrevistados</b>
Tempo de atuação profissional	Quatro subgrupos, com cinco a oito entrevistados: até 5 anos; de 6 a 15 anos; de 16 a 25 anos; acima de 26 anos.	Até 5 anos: 4 De 6 a 15 anos: 8 De 16 a 25 anos: 7 Acima de 26 anos: 3
Posição/cargo	Analista/coordenação: 6 a 8 Gerência intermediária: 8 a 12 Alta gerência/diretoria: 6 a 8	Analista/coordenação/especialista: 9 Gerência intermediária: 8 Alta gerência/diretoria: 5
Tipo de empresa	Indústrias de setores econômicos diversos, nacionais e multinacionais privadas Dois subgrupos: pequeno e médio porte: 6 a 10; grande porte: 10 a 14.	18 indústrias Nacional: 12 Multinacional: 10 Médio porte: 8 Grande porte: 14
Formação	Administração: 6 a 8 Psicologia: 6 a 8 Economia, Engenharia, outros: 8 a 12	Administração: 6 Psicologia: 9 Economia, Engenharia, outros: 7

Fonte: As autoras.

Conforme preconiza o método, as entrevistas foram lidas três vezes na íntegra, a fim de separar as entrevistas mais dissimilares e agrupar as mais similares entre si, em termos de significado do fenômeno. O objetivo não é abrir um amplo grupo de concepções, mas encontrar os aspectos que façam emergir a inter-relação lógica, hierárquica e inclusiva entre o número adequado de concepções. Só então, desce-se para a análise do conteúdo individual de cada entrevista, a fim de codificar os elementos encontrados nos relatos, rearranjar e confirmar as concepções, para então detalhar a categoria descritiva. Essa etapa foi feita com auxílio do ATLAS.ti. Após a análise, procedeu-se a um grupo de foco (GOLDMAN; MCDONALD, 1987) com cinco participantes prototípicos de quatro categorias distintas, com a finalidade de obter a validade interna do espaço de resultado e aprofundar os achados.

### *Análise dos dados emergentes do campo: concepções acerca da valoração do conhecimento no contexto do trabalho*

As cinco concepções, ou categorias descritivas, dos indivíduos acerca da valoração do conhecimento no contexto do trabalho são apresentadas da concepção mais estreita a mais ampla, seguindo um encadeamento lógico, hierárquico e inclusivo, no qual a categoria imediatamente anterior está contida na categoria seguinte. Os elementos emergentes descritos na análise, a seguir, são: a natureza do conhecimento; a dimensão de interação social do indivíduo com os grupos frente ao fenômeno; o contexto sócio-espaço-temporal; o arranjo estrutural organizacional; os mecanismos de identificação, IO e poder, encontrados em cada categoria, que dão origem à concepção de valoração do conhecimento. Ao final da seção, o Quadro 2 apresenta o espaço de resultado para as cinco concepções do fenômeno.

## Valoração do conhecimento é aplicação no trabalho

"[o conhecimento valorado está] exatamente na organização desse processo, ou seja, o meu conhecimento de gestão propiciou que a gente pudesse colocar equipes multidisciplinares, todas elas integradas, ou seja, fazendo planejamento de datas e de matérias e tudo isso alinhado com a estratégia da empresa, com a visão de negócios da empresa, com deadlines estabelecidos para que uma planta... A gente tá falando assim de investimentos de trezentos, quatrocentos milhões de dólares, pudesse acontecer. E isso é que eu acho que efetivamente coloca a gestão de RH efetivamente alinhada com a estratégia da empresa, ou seja, efetivamente o negócio tem o RH como parceiro estratégico para que as coisas possam efetivamente acontecer." (Entrevistado 3).

Nessa concepção, o conhecimento na organização se enquadra na metáfora da máquina, inserida na perspectiva econômica (GHERARDI, 2000) ou estrutural (PATRIOTTA, 2003), no qual o conhecimento de valor é um objeto para auxiliar na eficiência e na eficácia dos processos organizacionais. O conhecimento valorado (CV) é expresso como algo fundamentalmente individual e técnico, originário da educação formal dos indivíduos e dos treinamentos formais recebidos durante o trabalho nas organizações. Ele tem a utilidade de ser aplicado e gerar os resultados desejados para a organização.

Nas situações em que tiveram seus conhecimentos mais valorados, os sujeitos narraram ocorrências vividas pela organização relacionadas ao mercado (fusão, aquisição, fechamento de fábricas, abertura de planta) e ao ambiente de negócios ("o setor na época do presidente Fernando Henrique tinha escassez de mão de obra" – Entrevistado 3), mas não se ativeram à vivência deles nessas situações. Há forte identificação com a organização (CORLEY et al., 2006), sugerindo que os indivíduos tendem a valorar os conhecimentos que entendem como sendo importantes da perspectiva dela (RAVISHANKAR; PAN, 2008).

A valoração do conhecimento apresenta-se como um fenômeno despersonalizado, sem elemento humano, no qual quem atribui valor ao conhecimento é: "a cultura", "os valores" e o "planejamento" (Entrevistada 8); "é a cadeia, são as estratégias que dizem o que é importante" e o "planejamento" (Entrevistado 3); "as rotinas da organização" (Entrevistada 22). Assim, a perspectiva dimensional do fenômeno centra-se na organização. Os entrevistados respondem com a voz dela, e pôde-se perceber o quanto a organização é reificada. Os sujeitos pouco se colocam na ação, preferindo tratar suas ações na 3ª pessoa (o RH fez, a organização entende que, a cultura valoriza) ou na 1ª pessoa do plural (nós [com a organização] fizemos...).

Desse modo, o contexto social do fenômeno é quase inexistente pela percepção dos sujeitos. Há pouca relação de conhecimento de valor com equipes ou pares, o conhecimento não é construído com eles ou por meio deles, pois, nessa concepção, o conhecimento é individual. Ressalva-se que há interação social na construção do trabalho diário (e é necessário que haja). Entretanto, ela não assume importância e valor, e não é objeto da consciência focal por parte dos entrevistados. As pessoas são apenas recursos que contêm conhecimentos técnicos e especializados, como repositórios, para aplicar o conhecimento quando necessário a fim de se chegar ao resultado esperado. O entrevistado é o gestor, o orquestrador responsável para que esses conhecimentos estejam no lugar e no momento certo.

O contexto espaço-temporal apresenta-se no planejamento das atividades, detalhadas e alinhadas em sequência, por meio das quais o resultado eficaz é obtido e o conhecimento se torna presente e visível. Ao fim do ciclo das atividades planejadas, estando os recursos (humanos) colocados no seu lugar, o resultado do trabalho acontece. As organizações com estruturas definidas e processos formais instaurados, com cultura organizacional e valores disseminados parecem favorecer esse tipo de concepção. Ao mesmo tempo, é como os indivíduos concebem o espaço no qual o conhecimento de valor (resultado) ocorre e em que se sentem confortáveis para trabalhar. Adicionalmente, sugere-se que o conhecimento de valor opere na certeza, na pouca assunção de risco de errar, talvez também inferindo que o especialista, o profissional, não erre.

Dado que o conhecimento valorado é individual, técnico e formal, a incorporação desse conhecimento nas rotinas somente reforça o processo existente. Nessa categoria, a questão é subvertida, isto é, as rotinas estabelecidas definem o trabalho e, por consequência, estabelecem o conhecimento de valor a ser recrutado, treinado e alinhado em cada parte do processo. A própria rotina desempenha o papel de ator que media como os sujeitos devem desempenhar suas atividades, traduzindo como eles devem se comportar e o que eles devem valorizar. Pode-se inferir que a incorporação do conhecimento individual no conhecimento organizacional, nas práticas e rotinas, é muito limitada; é utilitária; com objetivo adaptativo, pouco inovador. Os indivíduos reproduzem continuamente a organização, de forma mimética, sem questionamentos ou riscos (pessoais/profissionais).

### Valoração do conhecimento é consideração (reconhecimento) do trabalho-indivíduo

"Essa trajetória, essa minha formação em graduação, pós-graduação e mestrado me deu toda a base para eu ser hoje um profissional muito mais completo da [empresa] e hoje eu consigo perceber o quanto as pessoas valoram esse profissional... o quanto é importante ter um profissional mais completo, mais robusto. [...] Eu percebo o seguinte: toda vez que tem um novo projeto, pensam no meu nome. Isso é interessante: 'Poxa, vamos botar a [entrevistada 4] porque ela tá fazendo sistema de qualidade, ela tem muito conhecimento em qualidade, em clientes, atendimento a clientes, em conceitos de CRM... ela tem já essa bagagem'." (Entrevistada 4).

Nessa concepção, o conhecimento valorado é principalmente individual, fortemente baseado em conhecimento formal e técnico, adicionado à experiência prática, com o principal objetivo de ser aplicado e gerar resultado no trabalho. O que a difere da concepção anterior é a necessidade dos entrevistados em receber reconhecimento por parte dos demais membros organizacionais. A consideração/reconhecimento retorna em forma de recompensa, podendo assumir diversas configurações, desde a menção do nome do indivíduo relacionado à atividade bem-sucedida até a indicação/lembração do sujeito para participar ou conduzir algum trabalho, ou também promoção salarial ou de cargo.

O conhecimento de valor ocorre na medida em que os indivíduos são reconhecidos pelo líder da organização, liderança, pares e equipe, isto é: o conhecimento valorado é significado como consideração do indivíduo e/ou de seu trabalho e/ou de seu conhecimento, elementos quase indissociáveis. Parece ocorrer uma ação circular: o indivíduo precisa ser considerado pelos demais membros, ter seu trabalho-conhecimento reconhecido para valorar a si mesmo e, reflexivamente, age para ter/ser o conhecimento que a organização valoriza, em um processo de ajuste e encaixe na IO. Nesse círculo, à medida que a organização reconhece os conhecimentos do indivíduo aplicados ao trabalho, eles são entendidos como aqueles que são os de valor para a empresa. O sujeito precisa de aprovação para sentir pertencimento à organização, realizando um trabalho de construção de identidade: um processo predominantemente inconsciente a partir da interpretação, entendimento e racionalização do que é valorizado naquele ambiente/contexto, na percepção dele, passando a ser reproduzido e aplicado pelo próprio sujeito (ASHFORTH et al., 2008; CORLEY et al., 2006).

As situações em que seus conhecimentos foram mais valorados são os eventos nos quais os sujeitos desenvolveram processos, políticas, práticas, projetos para a organização, obtendo endosso de tais trabalhos pelo líder ou alta gestão e passando a ser guardiões daquela atividade. Nos relatos há uma clara conotação de prestígio, *status* e respeito adquiridos, que geram uma "ascensão social" no espaço organizacional e certo poder relativo àquela atividade. Sugere-se que a ameaça à IO seria uma ameaça ao indivíduo, dado que ele se construiu em torno dela (conhecimento de valor, *status* e prestígio, posição segura no espaço organizacional), tendendo a mantê-la ou superestimá-la (NAG et al., 2007; RAVISHANKAR; PAN, 2008).

Mostra-se que a liderança estabelece qual é o conhecimento de valor da organização. Porém, os indivíduos, nessa concepção, necessitam de aprovação constante, que é reforçada pelos demais grupos, tais como pares, equipe, demais funcionários e áreas. Assim, o contexto social do fenômeno é fundamental, uma vez que é por meio da equipe que os resultados são obtidos, concorrendo para a consideração da competência do sujeito pelos demais grupos.

“[quem influencia na valoração do conhecimento é a] Diretoria, o meu gerente direto [...] e a própria equipe. [...] A gente tá em momento de avaliação de desempenho... você consegue resultado através das pessoas... [...] Isso me dá bastante indicadores dizendo 'eu tô numa linha certa e acho que a gente consegue resultado por aí'. Então, a diretoria, a minha gestão imediata percebe, porque eu consigo ver ela me olhando mais, com maior senioridade e valorando o meu salário... Isso te dá aí um indicador interessante para dizer 'eu tenho valor nessa organização... o meu conhecimento, a minha bagagem tem valor nessa organização.'” (Entrevistada 4).

A barreira ao conhecimento valorado encontra-se justamente na autonomia de trabalho dos demais grupos ou membros da empresa, uma vez que ela poderia significar descumprimento das práticas e processos instaurados pelos sujeitos e endossados pela liderança. Infere-se que essa situação representaria perda de *status*, respeito, posição social, poder inerente à atividade, e conseqüente perda de consideração, reconhecimento e valor.

O contexto espacial apresenta-se na relação da estrutura organizacional centralizada e tradicional com a estruturação das atividades e dos processos, pelo baixo grau de formalização existente. Os processos e práticas em estruturação por meio das rotinas organizacionais (endossadas pelo líder) objetivam medir e controlar as tarefas, as pessoas e o desempenho, a fim de reproduzir o sistema de reconhecimento; e não tanto gerar resultado em termos de qualidade do produto final da atividade. As organizações de estrutura tradicional (hierárquica, rígida) e/ou familiar, com alto grau de centralização das decisões e do poder, com poucos processos formais instaurados parecem favorecer a esse tipo de concepção. O contexto temporal encontra-se fora da consciência focal dos sujeitos, uma vez que o tempo é dado pela liderança ou alta gestão em sua demanda pelas atividades e tarefas, e não pelo ciclo das atividades (que são pouco estruturadas) ou do ambiente de negócios.

Com o ajuste e o ato reflexivo entre sujeito e organização, o conhecimento do indivíduo está a serviço da criação das rotinas organizacionais, que geram controles para avaliar o desempenho e recompensar os demais funcionários, ou seja, um novo ciclo reflexivo, no qual o sujeito usa da sua concepção para aplicar nos demais funcionários. Ao mesmo tempo, a rotina organizacional cria/assegura a posição social de *status* e o reconhecimento do sujeito. Sugere-se que a incorporação do conhecimento individual no conhecimento organizacional (nas práticas e rotinas) é mediada pela liderança ou alta gestão.

### Valoração do conhecimento é realização do indivíduo no trabalho

“Toda vez que eu tive oportunidade de me sentar com uma área, ouvir, entender qual era a demanda de desenvolvimento, entender a dor, as fragilidades, onde estava pegando, onde eles não tinham conhecimento e eu podia, de alguma forma, com a minha experiência e com o meu conhecimento com eles, criar alguma coisa que fosse ajudá-los a alavancar aquilo que nos entendemos que estava faltando, eu vi o conhecimento ser valorizado.” (Entrevistada 10).

Essa concepção baseia-se na visão de que o conhecimento emerge das práticas sociais no contexto do trabalho, isto é, a perspectiva do conhecer na prática (GHERARDI, 2000) e na ação (ORLIKOWSKI, 2002), no domínio da cognição situada (PATRIOTTA, 2003). O conhecimento valorado é fruto do compartilhamento, da construção na ação de trabalhar coletivamente, e emergente da situação em que se faz necessário. Ele é uma reunião de conhecimentos individuais, de ordem e natureza diversas, considerados

igualmente relevantes: técnico (de diversas áreas, operacional e gerencial); experiência prática; vivência; relacional.

A troca social permite a síntese dos conhecimentos individuais em uma solução maior que as propostas iniciais individuais, portanto, de maior valor. O conhecimento só tem sentido, só ganha significado para o indivíduo quando é compartilhado: “não faz o menor sentido eu conhecer para mim mesma” (Entrevistada 10). No momento do compartilhamento, o conhecimento ganha sentido e torna-se valorado (SWART, 2011). A concepção de valor parece explicitar a definição de Swart (2011), na qual o valor emerge da ação e encontra respaldo e significado coletivo comum naquele grupo (embora o significado comum advindo da ação ocorra em todas as categorias).

As situações em que tiveram seus conhecimentos mais valorados no contexto do trabalho, os sujeitos narraram eventos nos quais a atividade, tarefa ou trabalho permitia estruturação, criação e soluções emergentes a partir da participação dos envolvidos. Não raro, o trabalho é estruturar a atividade, ou seja, não existiam processos formais estabelecidos. Os entrevistados se sentem participando da construção da organização, havendo uma percepção de alinhamento dos conhecimentos individuais e o conhecimento organizacional.

“Valorizado, eu acredito, pelo fato da gente estar trocando... pelo fato de estar ouvindo o outro... eu acho que isso, já é uma forma de valorizar o conhecimento do outro. E ter uma entrega que é conjunta... não foi o RH que fez, é uma entrega da [empresa], não é uma entrega de alguém, é uma entrega da organização, é conhecimento que fica para a organização.” (Entrevistada 10).

Ao mesmo tempo em que o conhecimento de valor emergente da construção compartilhada deve trazer resultados para o trabalho, soma-se o trabalho coletivo, participativo e com autonomia, que gera realização pessoal do indivíduo no contexto do trabalho. Os sujeitos dão grande importância a realizar projetos e se realizar no trabalho.

“Eu lembro quando a gente fechou o programa de excelência... que com certeza fez meu bônus ter sido muito bom naquele ano, mas... é muito mais um senso de realização do que qualquer coisa. Se você faz pelos outros, se você faz as coisas com esse senso de realização pessoal e como um crescimento, naturalmente as outras coisas são consequência.” (Entrevistada 5).

A perspectiva dimensional do fenômeno encontra-se no indivíduo: é ele quem valora o conhecimento. Para tal, interage com o grupo, cujo ato de trabalhar e conhecer reflete a organização e o modo como o conhecimento de valor é estabelecido. Há identificação com a organização. Entretanto, o indivíduo apresenta-se sendo um com a organização, é parte constitutiva dela, interage e está engajado nela. Ele se vê autônomo, com ideias e capacidade de julgamento de valor próprias, mas também integrante participe dela. Sugere-se que a aprendizagem situada (BROWN; DUGUID, 1991; LAVE; WENGER, 1991), em que a organização é uma comunidade que se reúne para praticar o trabalho e aprender a partir do engajamento na atividade e na sua realização conjunta, encontra exemplo nessa categoria.

O contexto social é condição para o conhecimento de valor acontecer, na percepção dos entrevistados: é por meio dele que o trabalho é praticado, desempenhado e o conhecimento de valor emerge; o contexto espaço-temporal apresenta-se fluido e flexível, uma vez que as estruturas organizacionais são descentralizadas, com alto grau de autonomia, gestão participativa e grande possibilidade de intervenção nas tarefas e processos, e mesmo criação destes. Os sujeitos não estão confinados em estruturas hierárquicas ou processos rígidos, aspectos apontados como barreiras ao conhecimento de valor. O aspecto temporal parece ser inerente ao trabalho, dado que a necessidade de solução para um problema ou desenvolvimento de uma atividade surge na sua realização.

As rotinas organizacionais são a consequência, o produto do trabalho, constituídas a partir da prática, sendo depois formalizadas e institucionalizadas na organização e sofrendo alterações a partir de nova necessidade identificada no desempenhar da atividade. Elas objetivam mais o registro para conservação e disseminação de uma

prática já comprovada, resultado de algo conhecido e valorado pelos indivíduos coletivamente, do que o ordenamento do trabalho. Sugere-se que a incorporação do conhecimento individual no conhecimento organizacional por meio das práticas e rotinas é um processo fluido e retroalimentado.

### Valoração do conhecimento é transformação do trabalho e do indivíduo

"[a empresa] é uma empresa muito hierarquizada... se você não é gerente, se você não é gerente executivo, você não ganha o respeito por seu conhecimento, a não ser que você venha do mercado por causa do conhecimento, os especialistas. Na implementação do plano de cargos e remuneração, empresa definiu que haveria visitas para explicar o impacto e eu apoiei muito o desenho do plano, de fazer cargos por contas... E nunca que um analista seria convidado para viajar nas áreas para fazer essa exposição... e eu fui convidada, não pela minha gerente, mas pelo gerente executivo [...]. Ficou até uma situação complicada por causa da cultura da empresa, [...] porque a empresa privilegia o gerente porque ele tem o conhecimento que o cargo diz que ele tem... E eu me senti muito valorizada porque, apesar de ser analista sênior, apesar da hierarquia, eu tava ali representando conhecimento naquele assunto". (Entrevistada 6).

Essa concepção aborda o antagonismo entre o conhecimento valorado, estabelecido pelo indivíduo – que possibilita a transformação da organização, mas questiona o *status quo* –, e o exercício de controle, baseado no poder e/ou hierarquia organizacional formal, estrutural, geralmente realizado pelo líder, gestor ou "caixa hierárquica" que comporta tal poder. Do mesmo modo que na categoria anterior, a natureza do conhecimento valorado é uma construção coletiva, compartilhada entre membros e equipes na ação de trabalhar. Entretanto, trata-se de algo que não se processa dessa forma, coletiva e compartilhada, na organização.

A questão encontra-se no fato de as estruturas de poder e a hierarquia apresentarem barreiras aos indivíduos, que passam a questionar a organização em si: a gestão e a liderança, os mecanismos de poder, a estrutura hierárquica, a própria cultura. Em decorrência disso, o modo de fazer emergir o conhecimento é disputado e conflituoso entre grupos ou membros, é questionador do *status quo* e das estruturas vigentes. O CV precisa da transformação da organização para se estabelecer. Há contestação dos conhecimentos estabelecidos, que encontra resposta em uma dinâmica de reforço das relações de poder (HEIZMANN, 2011).

As situações em que tiveram seus conhecimentos mais e menos valorados são casos em que, para realizar projetos e atividades construídas com participação de equipes, pares, grupos da organização, os sujeitos tiveram de enfrentar conflitos e contestação advindos das estruturas hierárquicas formais ou das relações de poder instituídas no líder, alta gestão, gestores e pares. Esses aspectos aparecem: no questionamento do conhecimento técnico presente *versus* o conhecimento dado pelo cargo hierárquico (Entrevistada 6); nos jogos de poder vivenciados ("só que os donos, eles brincam com essa história de poder... eles me dão poder e me tiram poder" – Entrevistado 14); e nas disputas pelo controle do conhecimento:

"Eu estou vivendo isso. A força de vendas vai ser treinada e antes de entrar em sala, eu gosto de ir no meu cliente interno, no meu diretor e mostrar... porque aí eles vão dizer se tem a ver com a realidade das pessoas... A área produtora de conteúdo não quer enviar o material. Tipo 'Isso é o que eu tenho para passar, então vamos entrar em sala de aula com isso e acabou'. Eles não têm nada que avaliar o meu trabalho. Isso, hoje na [empresa] é um poder... É uma situação que eu acho que eu nunca vivi, do cara querer segurar a sua caneta [...] Tem uma coisa de feio, porque eu acho que é até da presidência que, de uma certa maneira, incentiva isso." (Entrevistada 21).

A perspectiva dimensional é iniciada no indivíduo. É ele quem valora o conhecimento, que, porém, esbarra na própria organização (líder, alta gestão, hierarquia, cultura), em que sofre confrontação. Dados os fatores estruturais da organização, centralizada, hierarquizada e com relações de poder instaladas, o conhecimento de

valor mistura-se à transformação da própria organização, para modelos participativos, descentralizados, delegados com autonomia. Os entrevistados parecem trabalhar em uma organização que eles projetam como gostariam que fosse. Trata-se de uma categoria em que emerge alteridade organizacional, na qual os sujeitos não se veem como a organização é, não possuem identificação com ela (ASHFORTH et al., 2008) e desejam transformá-la (NAG et al., 2007).

É no contexto social que a transformação ocorreria (do controle e poder em direção à participação), por intermédio da rede de relacionamento político que facilita ou impede as ações. São organizações bastante personalistas, na quais quem o indivíduo é ou quem ele conhece influencia na aplicação do seu conhecimento. O contexto espaço-temporal é intrincado com o social, pois a posição ocupada, a hierarquia estabelecida e o organograma fixam: as competências que autorizam os sujeitos; o poder de reter/requerer/tomar conhecimento; e o tempo de execução de determinado evento. São características do modelo burocrático.

Ao trabalhar nesse contexto conflituoso, os indivíduos expressam as estratégias políticas articuladas para realizar as atividades e/ou fazer seu conhecimento ser escutado: fingir que não é conhecedor do tema em discussão e se passar por aprendiz (Entrevistada 6); criar amizade e relacionamento com pessoas de outras áreas (Entrevistada 21); articular com a gestão imediata a condução e o discurso acerca de uma atividade (Entrevistada 21); ocupar um espaço no ouvido do líder que detém o poder (Entrevistado 14); e outras. Em decorrência da elaboração dessas estratégias, criação de personagens e atuação de papéis que os sujeitos julgam necessárias para se fazer presentes no ambiente, eles se transformam.

Os fatores que propiciam a valoração do conhecimento (e a transformação da organização) são a autonomia no trabalho e a cultura organizacional transformada. As barreiras ao fenômeno estão presentes no desalinhamento entre discurso e prática e nas relações de poder e hierarquia, geralmente relacionados. A contribuição do conhecimento individual ao conhecimento organizacional por meio das práticas e rotinas é muito baixa, gerando frustração nos sujeitos. Projetos inovadores são desvalorizados e novas formas de fazer algo que já existe não são aceitas, muito menos incorporadas nas rotinas de trabalho.

### Valoração do conhecimento é criação emergente para a vida

"[a valoração do conhecimento] é o intangível do tangível porque eu vejo valorização no trabalho dos resultados das suas entregas, mas não necessariamente do conhecimento nas organizações. Eu vejo que as companhias valorizam o resultado que você traz, não necessariamente o conhecimento que está por trás disso ou o conhecimento que você tem. Isso te formata, assim, num quadrado. Você começa a enxergar que fazer daquele jeito dá resultado e o resultado é valorizado. Então você perde muito a questão do questionar, do fazer diferente, do entender o novo, do trazer o novo... porque infelizmente o valor não está nisso. O valor está no resultado e o resultado esperado é muito concreto, ele é uma meta." (Entrevistada 9).

Essa concepção apresenta a desvinculação entre o conhecimento valorado e o conhecimento que a organização valora: são esferas separadas e independentes. O conhecimento valorado é aquele que traz um novo paradigma, indaga o trabalho em si e os objetivos, desconstrói a ordem e traz inovação, sendo uma construção de longo prazo, enquanto o conhecimento valorado pelo líder, chefia ou alta gestão é aquele que traz resultado de curto prazo no cumprimento da meta organizacional e reproduz a organização.

O conhecimento emerge da prática e da ação (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI, 2002), sendo generativo, compartilhado e coletivo na ação de trabalhar, compondo o contexto social. Está localizado nas pessoas, das pequenas às grandes atividades diárias no trabalho. Os indivíduos parecem perceber que há novos e diferentes modelos para fazer o convencional. Contudo, para desenvolvê-los, precisam quebrar paradigmas e

empenhar um risco pessoal na ação, sendo também independentes nessa decisão de se expor ao risco ou não.

Distinto das concepções anteriores é o fato de os sujeitos conceberem a si mesmos como diferentes da organização, com alteridade organizacional (CORLEY et al., 2006), sem embates. Eles questionam a organização, mas não almejam transformá-la, nem a si mesmos. O trabalho é apenas parte da vida, não é a vida. O conhecimento valorado é algo que o sujeito carrega na/para a vida; maior que o conhecimento utilizado na organização. Todos esses aspectos estão presentes na consciência focal dos indivíduos (MARTON; BOOTH, 1997), tratando-se da mais ampla concepção do fenômeno.

As situações em que tiveram seus conhecimentos mais valorados foram eventos marcantes para os sujeitos e para a organização, "que viraram lenda" (Entrevistada 2), "caso único" (Entrevistada 19). Foram projetos ou situações *ad hoc*, com baixíssima ou nenhuma estruturação prévia, nunca ocorridos antes na organização ou na vida profissional, nos quais os sujeitos precisaram utilizar muito mais de suas capacidades, habilidades e valores pessoais do que de conhecimentos técnicos, experiências prévias ou vivências profissionais. Para seu desenvolvimento e execução, havia autonomia, tempo e nenhuma cobrança de resultados baseada em metas predefinidas, até porque as situações eram novas, decorrentes do ambiente dinâmico. Foram quase experimentos, e havia uma expectativa de que a organização tirasse aprendizagens, fato que não ocorreu em nenhum caso. Por isso, "ficaram para a história".

"[...] a partir do momento que eles foram comunicados que seriam demitidos, eles também foram apresentados a mim: 'Essa é a [entrevistada 2], sua representante do RH que vai cuidar de vocês até que vocês não existam mais nessa capacidade em que estão'. [...] Tinha gente que já podia se aposentar ou ser criativa a partir do momento em que elas pensassem diferente o modo como estavam levando a vida... Nem eu sabia que eu tinha esse conhecimento, ou esse poder, ou essa capacidade de ajudá-los a pensar nisso. Em termos de RH eu aprendi algumas coisas, mas foram aprendizados muito maiores que isso... humildade, aprender a escutar, enxergar o outro. Aprendizados que levei para minha vida." (Entrevistada 2).

A perspectiva dimensional centra-se no indivíduo, embora a natureza do trabalho seja coletiva e a interação social seja importante. É o indivíduo quem avalia o conhecimento de valor e o modo de obtê-lo, pois é de cunho pessoal; quem julga e valora o conhecimento que a organização requisita. Ele se posiciona como o ator, e não objeto, diante do fenômeno. Ainda é o líder, chefia ou alta gestão quem valora o conhecimento que traz o resultado, mas não se trata do conhecimento de "valor real", na concepção dos indivíduos.

No contexto social, a participação coletiva no trabalho sobre um problema ou tarefa é o que possibilita a geração de visões criativas e propostas inovadoras, sob um ângulo diferente das soluções e das atividades convencionais. O contexto temporal é elástico e flexível, pois é fruto do desenvolvimento da atividade em si, da sua complexidade, dos recursos materiais disponíveis, dado que a solução é uma criação generativa emergente do trabalho e questiona intrinsecamente a ordem convencional de como as coisas são feitas. O contexto espacial é caracterizado por descentralização com alto grau de autonomia e pouca hierarquia, em situações *ad hoc* de baixa estruturação/formalização das atividades. Dada a complexidade e a relevância das situações, há o patrocínio direto do líder e/ou alta gestão.

Porém, as experiências, mesmo bem-sucedidas, não se repetem nem são adotadas. A incorporação do conhecimento individual no conhecimento organizacional, advindas dessas novas experiências e com base nessas práticas e rotinas inovadoras, é muito pequena. Sugere-se que há baixa capacidade das organizações, por meio dos indivíduos e gestores, de integrá-las nos processos organizacionais estabelecidos. Os entrevistados apontam a visão imediatista da alta gestão: a incompatibilidade em adotar inovações sujeitas a risco, erro-aprendizado e tempo incerto de adoção frente à pressão por resultados de curto prazo e metas objetivas, além de falta de visão de longo prazo empreendedora. Observou-se que os processos inovadores emergentes lidam com aspectos subjetivos das tarefas, que são subsidiários, intangíveis e difíceis

de serem mensurados nas práticas convencionais de RH, tais como: qualidade, imagem, valores, envolvimento. Quando possível, a alta gestão prefere adotar a rotina e o conforto do resultado mensurável, reproduzindo o estabelecido.

A descrição das concepções anteriormente detalhadas e suas principais dimensões são sumarizadas no Quadro 2, referente ao espaço de resultado para a valoração do conhecimento.

## Discussão

A busca por compreender as concepções acerca da valoração do conhecimento no contexto do trabalho pela perspectiva dos indivíduos desvelou cinco achados principais. Em primeiro lugar, revelou que o fenômeno é multidimensional. A multidimensionalidade encontra-se na relação do indivíduo com os diversos níveis de interação social descobertos na análise, tais como: os grupos, equipes e pares; a organização (por meio da liderança, alta gestão ou ela mesma, enquanto entidade não humana que mantém outros atores não humanos na cultura, na estrutura e hierarquia, nas práticas e rotinas (LATOUR, 2012)); e o mundo exterior à organização (no qual se insere a vida mais ampla do sujeito). Os diferentes níveis influenciam nas várias concepções de conhecimento de valor, em função da consciência focal do sujeito (MARTON; BOOTH, 1997) e da consequente importância atribuída a cada grupo/dimensão na construção social do fenômeno.

Em segundo lugar, e como decorrência do primeiro achado, observou-se a relação entre indivíduo e organização. Conforme Latour (2012), em virtude dos panoramas, escalas e, especialmente, padrões estruturantes circulantes produzidos e interpretados pelos próprios sujeitos, a entidade organização e seus mediadores (alta gestão, liderança, cultura, rotinas) apresentam mais peso e influência, do que membros de equipes e pares, sobre as ações dos indivíduos e as concepções acerca do conhecimento a ser valorado. Os indivíduos utilizam-se da organização e de seus mediadores como modelo de referência ou padrão estruturante para construir suas concepções de conhecimento de valor naquela organização. Assim, os sujeitos interpretam e significam no contexto/panorama a escala de conhecimento de valor referente no padrão estruturante existente (tipo de organização, modelo de gestão, cultura, rotinas e processos, liderança, modos de valorar as ações e contribuições, relações de poder, entre outros). A organização e seus mediadores são apontados como "quem valoriza o conhecimento", e no grupo de foco como "quem estabelece a concepção dominante do conhecimento de valor na organização".

Em terceiro lugar, descobriu-se que a identificação e a IO sejam mecanismos de alinhamento entre sujeito e organização para a construção da valoração do conhecimento. Averiguou-se que o indivíduo se comporta (resultado do processo de identificação) atribuindo ou não valor a algo ao tomar por base e orientação o conhecimento que ele compreende como aquele que a organização valoriza, por meio dos processos sociais de construção coletiva da IO (CORLEY et al., 2006). Nos artigos revisados, os sujeitos protegem e adotam conhecimentos que mantêm sua IO (COLMAN; LUNNAN, 2011; ANTONACOPOULOU, 2006; NAG et al., 2007; RAVISHANKAR; PAN, 2008).

**Quadro 2 – Espaço de resultado para as concepções acerca da valoração do conhecimento no contexto do trabalho.**

**Valoração do conhecimento nas organizações: as concepções dos indivíduos no contexto do trabalho**

Concepção	Aplicação no trabalho	Consideração do trabalho-indivíduo	Realização do indivíduo no trabalho	Transformação do indivíduo e do trabalho	Criação emergente para a vida
<b>Conceito</b>	Alinhamento entre conhecimento valorado (CV) pelo indivíduo – técnico, objetivado e estocável – e a necessidade estratégica da organização, visando um “funcionamento perfeito”, “eficiência e eficácia”.	Ajustamento entre conhecimento valorado e consideração do indivíduo nas atividades da organização. Ação reflexiva: indivíduo precisa ser reconhecido para valorar a si mesmo, age para ter o conhecimento que a organização valora.	Associação entre conhecimento valorado, que é avaliado pelo indivíduo e desempenha a organização, e o conhecimento organizacional. Ação conjunta de trabalhar e solucionar problemas emergentes no trabalho move o sujeito.	Antagonismo entre conhecimento valorado, que questiona o <i>status quo</i> e transforma a organização, e o exercício de controle pelo poder e/ou hierarquia, geralmente realizado pelo líder ou gestor.	Dissociação entre conhecimento valorado, que questiona o paradigma vigente e traz inovação de longo prazo, e o conhecimento que traz resultado de curto prazo, valorado pelo líder, chefia, ou alta gestão.
<b>Natureza do conhecimento</b>	Individual, baseado em conhecimento técnico, com aplicação direta no trabalho e na geração de resultados. Deve ser planejado na dimensão individual e organizacional.	Individual, fortemente baseado em conhecimento técnico e em experiência prática para aplicação e resultado no trabalho, a fim de ser considerado pela organização.	Compartilhado na ação de trabalhar uma junção de conhecimentos individuais, processual. Insere-se na prática e na ação de trabalhar. Alinha conhecimento individual e organizacional.	Compartilhado, coletivo na ação de trabalhar, questionador, disputado e conflituoso.	Compartilhado na ação de trabalhar, questionador, envolve assunção de risco e aprendizagem com o erro. CV é para a vida, é maior que a organização.
<b>Dimensional</b>	Organização	Organização > grupo > indivíduo	Indivíduo > grupo > organização	Indivíduo > organização	Indivíduo
<b>Mecanismo de base</b>	Identificação. Sujeito é a organização.	Identificação, busca de encaixe. Sujeito busca ser a organização.	Identificação. Sujeito é um com a organização.	Alteridade. Sujeito não é a organização.	Alteridade. Sujeito é diferente da organização.
<b>Contexto social</b>	Quase inexistente. Relação centrada no eu-resultado para a organização. Pessoas são meios/recursos para aplicar o conhecimento e chegar ao resultado.	É por meio da equipe que os resultados são obtidos, concorrendo para a consideração da competência do sujeito.	É por meio do qual o conhecimento se constrói e o indivíduo se realiza na entrega conjunta. A interação conjuga os conhecimentos que praticam a organização.	É por meio do qual a transformação ocorre – do controle e poder para a participação na rede de relacionamento que impede ou facilita as ações.	É pressuposto para a criação de conhecimento. Conhecimento está nos indivíduos, nas pequenas coisas do dia a dia, e emerge da/na interação social.
<b>Contexto espacial</b>	Por meio do qual o CV se faz visível (resultado eficaz): estruturas definidas, processos formais instaurados, cultura organizacional e valores disseminados são ordenamentos para aplicação do conhecimento.	Consideração ocorre entre a estrutura centralizada tradicional e a estruturação das atividades: processos em estruturação medem e controlam as pessoas, tarefas e desempenho, produzindo o sistema de reconhecimento.	É condição para a interação social ocorrer. É fluido e flexível, com estruturas descentralizadas, alto grau de autonomia, gestão participativa e grande possibilidade de intervenção ou criação das tarefas e processos.	É o pressuposto para o conhecimento que transforma a organização: a posição ocupada, a hierarquia estabelecida. A caixa hierárquica define/ contém as competências que autorizam os sujeitos.	É condição para o CV emergir: descentralização com alto grau de autonomia e pouca hierarquia, em situações de baixa estruturação das atividades, complexas e únicas.
<b>Contexto temporal</b>	Resultado eficaz é obtido e o conhecimento se torna presente por meio do planejamento, das atividades detalhadas e alinhadas, em sequência.	Dado pela liderança na demanda pelas atividades e tarefas, e não pelo ciclo das atividades pouco estruturadas ou do ambiente de negócios.	Inerente ao trabalho, dado que a necessidade de solução para um problema ou desenvolvimento de uma atividade surge na sua realização.	Inerente ao trabalho para cumprir com as demandas estabelecidas pela liderança ou pela hierarquia.	A criação do CV ocorre no tempo indefinido de fazer algo novo emergir para resolver um problema ou desenvolver uma atividade no trabalho.
<b>Sujeitos</b>	3, 8, 18	4, 11, 15, 17, 22	1, 5, 10, 13, 16	6, 7, 21, 14	2, 9, 19, 20

Fonte: As autoras.

Neste estudo, nas concepções “aplicação no trabalho”, “consideração trabalho-indivíduo” e “realização do indivíduo no trabalho”, o sujeito protege a IO ao alinhar, ajustar ou associar, respectivamente, a sua concepção de conhecimento de valor àquela interpretada e atribuída à organização. Os sujeitos legitimam e reproduzem a concepção de conhecimento de valor dominante da organização, caracterizando um poder intrínseco ao mecanismo de IO (ANTONACOPOULOU, 2006; COLMAN; LUNNAN, 2011; NAG et al., 2007) e de construção identitária (ANTONACOPOULOU, 2006; HARMAN, 2012). O indivíduo pode, também, assumir alteridade para com a organização, conflitar com a IO existente e resistir em adotar o conhecimento valorado dominante naquele ambiente (concepção da “transformação do trabalho e do indivíduo”), e, nesse caso, os aspectos de poder são inerentes à concepção.

Em quarto lugar, revela-se que o mecanismo de poder também permeia a valoração de conhecimentos circulantes na organização – seja por mecanismos sutis de identificação, seja por mecanismos de dominação e conflito declarados – na disputa pela autoridade sobre o estabelecimento do conhecimento de valor. Antonacopoulou (2006) e Harman (2012) identificaram aspectos de poder sobre o conhecimento, seu conteúdo e exercício, nas ações comuns do cotidiano organizacional, como no treinamento gerencial ou aprendizagem diária no contexto do trabalho, que configuram o que o “indivíduo deve ‘ser’ no trabalho”. Essa vertente traz o processo de poder sutil, inerente aos mecanismos de identificação e identidade, e relacionado às concepções da “aplicação no trabalho”, “consideração trabalho-indivíduo”, “realização do indivíduo no trabalho”. De outro modo, Oborn e Dawson (2010) e Heizmann (2011) sugerem que, a partir de identidade e identificação intergrupos, o processo de estabelecimento do conhecimento é contestado e conflituoso entre os grupos concorrentes, manifestando a hierarquia organizacional na aceitação do conhecimento imposto pelos grupos centrais e dominantes das organizações (matriz, alta gestão) e silenciando e restringendo os conhecimentos propostos pelos grupos de menor força e hierarquia. É um poder declarado e perceptível, assim como o narrado na “transformação do trabalho e do indivíduo”.

Em quinto lugar, encontrou-se encaixe da concepção de valoração do conhecimento do indivíduo ao tipo de organização (modelo de gestão e estrutura organizacional) em que o sujeito se insere, que foi descrito e narrado por ele mesmo, da forma como ele o percebe. Com base em Latour (2012), reitera-se a existência da inter-relação entre os atores – indivíduo e organização – na construção do modelo mental e do padrão estruturante, relacionados ao conhecimento de valor, e do arranjo organizacional/coletivo que o comporta. Retomando a construção social do fenômeno, a interação entre os atores produz a concepção de conhecimento valorado expressa pelo indivíduo em suas narrativas (ELKJAER, 2003; LATOUR, 2012); o arranjo organizacional/coletivo (estrutura e contexto) no qual ela se insere (LATOUR, 2012); e o próprio indivíduo completo e competente para atuar e desempenhar nesse coletivo (LATOUR, 2012). Afinal, cada entrevistado expressa e justifica em seus relatos o cenário completo: desde o conhecimento valorado por ele, o qual se alinha ou não ao conhecimento de valor para a organização, as justificativas para tal encaixe ou não, resultando na figura do profissional competente no ambiente organizacional que ele mesmo descreveu.

Face ao exposto, propõe-se que a valoração do conhecimento não seja apenas um fenômeno individual que gera impacto na esfera organizacional, nem seja apenas um fenômeno organizacional gerador de impacto na esfera individual. Tampouco sejam dois aspectos separados (ELKJAER, 2003). Reforça-se que o conhecimento valorado nas organizações seja um fenômeno construído na relação entre os atores indivíduo-organização, nas conexões entre os atores humanos e não humanos durante a produção daquele coletivo (LATOUR, 2012). Assim, o conhecimento individual e o conhecimento organizacional são uma produção única, indissociável, baseada em percepções e significações do que é importante valorar para aquele arranjo, e possui validade provisória enquanto durarem as interações e conexões do agrupamento que os produziu, conforme Latour (2012).

E quanto ao conhecimento valorado no contexto do trabalho? O fato de o estudo ter encontrado uma forte influência das organizações sobre o modo como os indivíduos concebem o conhecimento de valor e se comportam em função dele, e da pequena

capacidade das organizações em aprender e incorporar diferentes conhecimentos fora da concepção de conhecimento de valor dominante, não significa que a pesquisa não tenha apontado caminhos para uma construção de conhecimento que use do pleno potencial da capacidade humana e coletiva. Ao contrário, o modelo participativo (por times, projetos, equipes *ad hoc*) em estruturas achatadas e flexíveis, com alto grau de descentralização das decisões e autonomia, e a utilização performativa das tarefas e processos, surgem como elementos de um arranjo propício à disseminação de conhecimento compartilhado e emergente, produzindo indivíduos com alto grau de envolvimento nas atividades que constroem a própria organização. Ainda que a "realização do indivíduo no trabalho" não questione paradigmas ou caminhos da organização, o modelo que permeia o arranjo dessa concepção é inclusivo do indivíduo com o uso de suas potencialidades. Ademais, é na abertura e na autonomia para a quebra de paradigmas, apontadas nas experiências únicas e situações *ad hoc* não estruturadas da concepção da "criação emergente para a vida", que se observam permissão à experimentação, ao erro e à aprendizagem para além do conhecimento compartilhado existente. Esse arranjo estrutural, mesmo que momentâneo, provisório, específico e situado, é aquele capaz de gerar criação e inovação, fazendo uso de outras competências e habilidades dos indivíduos para além do conhecimento formal, experimentado, vivenciado e social. Trata-se do arranjo mais favoravelmente relacionado à absorção dos conhecimentos dos indivíduos em sua forma mais plena.

## Conclusão

Este estudo objetivou analisar os diferentes modos (concepções) pelos quais os membros organizacionais percebem e experimentam a valoração do conhecimento no contexto do trabalho. Ao fim da análise, cinco concepções distintas emergiram: as diferentes percepções acerca da natureza do conhecimento; as diversas dimensões de interação social, contextos espaço-temporal e arranjos estruturais organizacionais; e os mecanismos de identificação, IO e poder. Esses elementos influenciam e moldam as concepções dos sujeitos acerca da valoração do conhecimento e, ao mesmo tempo, são fruto da consciência focal dos indivíduos nas repetidas experiências com o fenômeno.

Se, por um lado, a valoração do conhecimento nas organizações é favorecida por um modelo de gestão participativa e estrutura organizacional descentralizada e flexível, apropriados à disseminação de conhecimento compartilhado e emergente, produzindo indivíduos que se percebem construindo a organização, por outro, o fenômeno demonstra ser principalmente autorreferencial e autorreproduzido pelas organizações. O conhecimento valorado diz respeito ao resultado da produção de um determinado coletivo que, mais do que utilizar o potencial do indivíduo no trabalho, cria as regras de como reconhecer o sujeito competente, possuidor dos conhecimentos de valor em vista da concepção dominante da organização, naquele arranjo.

Como implicação para a administração e para as organizações, ressalta-se a questão acerca da dificuldade de transformar, traduzir e incorporar novos conhecimentos nas práticas da organização, mesmo sob uma visão relacional do conhecimento individual-organizacional. Configura-se que, simplesmente, é difícil para as organizações aprender e conhecer; representa adotar uma nova lógica, em que o conhecimento não possui a certeza, a estabilidade, a perenidade e a aplicabilidade imediata que as organizações tanto desejam. O conhecimento envolve risco, incerteza, não antecipação, uma vida própria que foge aos controles organizacionais. Por consequência, também é difícil para os indivíduos lidar com a ambiguidade e o risco pessoal-profissional inerente.

Como principal limitação do estudo, ressalta-se a amostra delimitada à área de RH. As concepções acerca da valoração do conhecimento podem se conformar de modo diverso em outra área organizacional, uma vez que os sujeitos estariam imersos em outro padrão estruturante e arranjo coletivo. Cabe, portanto, como sugestão de futuros estudos: pesquisa fenomenográfica comparada com profissionais de outras áreas; estudo de caso, com uso de fenomenografia, para avaliar a dinâmica de

coexistência das diversas concepções do fenômeno em uma mesma organização; e, principalmente, estudos para o entendimento mais aprofundado das relações de interação indivíduo-organização na construção do conhecimento coletivo. Cumpre ampliar a linha de pesquisa do conhecer nas organizações, englobando uma dimensão maior de sabedoria nos estudos organizacionais, que iluminem e transformem as formas, modelos e paradigmas de pensamento dos atores: indivíduos e organizações.

## Referências

- ABS. *Academic Journal Quality Guide*. v. 4. London: Association of Business Schools, 2010.
- ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. *Management Learning*, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.
- ASHFORTH, B. E. et al. Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- CALLON, M. The state and technical innovation: a case study of the electrical vehicle in France. *Research Policy*, v. 9, p. 358-376, 1980.
- CAPES. *Qualis 2011*. Portal WebQualis. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior, 2011.
- COLMAN, H.; LUNNAN, R. Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of Management*, v. 37, n. 3, p. 839-860, 2011.
- CORLEY, K. G. et al. Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, v. 15, n. 2, p. 85-99, 2006.
- DUTTON, J. E. et al. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994.
- ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social processes. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Org.). *The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management*. Blackwell Publishing, 2003. p. 38-53.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.
- GOLDMAN, A. E.; MCDONALD, S. S. *The group depth interview: principles and practice*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987.
- GRAEBER, D. *Toward an anthropological theory of value: the false coin of our own dreams*. New York: Palgrave, 2001.
- HARMAN, K. Everyday learning in a public sector workplace: the embodiment of managerial discourses. *Management Learning*, v. 43, n. 3, p. 275-289, 2012.
- HEIZMANN, H. Knowledge sharing in a dispersed network of HR practice: zooming in on power/knowledge struggles. *Management Learning*, v. 42, p. 1-15, 2011.
- JCR. *Journal of Citation Reports 2010*. *ISI Web of Knowledge*, Thomson Reuters, 2010.
- LATOUR, B. On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Org.). *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999. p. 15-25.

- LATOURET, B. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: EDUFBA/EDUSC, 2012.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy, and heterogeneity. *Systemic Practice and Action Research*, v. 5, 1992.
- LAW, J.; HASSARD, J. (Org.). *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
- MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, v. 13, n. 2, p. 103-123, 1992.
- MARTON, F. Phenomenography: describing conceptions of the world around us. *Instructional Science*, v. 10, p. 177-200, 1981.
- MARTON, F.; BOOTH, S. A. *Learning and awareness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Inc. Publishers, 1997.
- MENON, T.; PFEFFER, J. Valuing internal vs. external knowledge: explaining the preference for outsiders. *Stanford Research Paper Series*, Research Paper n. 1776, 2003.
- MENON, T. et al. Tainted knowledge vs. tempting knowledge: people avoid knowledge from internal rivals and seek knowledge from external rivals. *Management Science*, v. 52, n. 8, p. 1129-1144, 2006.
- NAG, R. et al. The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 4, p. 821-847, 2007.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. In: DIERKES, M.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Org.). *Handbook of organizational learning e knowledge*. Oxford University Press, 2001. p. 491-517.
- OBORN, E.; DAWSON, S. Learning across communities of practice: examination of multidisciplinary Work. *British Journal of Management*, v. 21, p. 843-858, 2010.
- ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- PATRIOTTA, G. *Organizational knowledge in the making: how firms create, use and institutionalize knowledge*. New York: Oxford University Press, 2003.
- RAVISHANKAR, M. N.; PAN, S. L. The influence of organizational identification on organizational knowledge management. *International Journal Management Science*, v. 36, p. 221-234, 2008.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SWART, J. That's why it matters: how knowing creates value. *Management Learning*, v. 42, n. 3, p. 319-332, 2011.
- THOMAS-HUNT, M. C. et al. Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups. *Management Science*, v. 49, n. 4, p. 464-477, 2003.
- TSOUKAS, H. The Firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic Management Journal*, v. 17, Winter Special Issue, p. 11-25, 1996.

VILLAS, M. V.; MACEDO-SOARES, T. D. V. A.; RUSSO, G. M. Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. *BAR. Brazilian Administration Review*, v. 5, n. 2, p. 139-159, 2008.

WONG, S. Judgments about knowledge importance: the role of social referents and network structure. *Human Relations*, v. 6, n. 11, p. 1565-1591, 2008.

**Submissão: 07/11/2014**

**Aprovação: 03/09/2015**