

Teoria e prática das condições habilitadoras do *ba* na criação de conhecimento

Carlos M. Murasse¹, Priscila T.A. Moreira¹, Faimara R. Strauhs¹

¹Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia

Resumo

Este artigo apresenta uma pesquisa que mapeia as condições habilitadoras do conceito de *ba* de conhecimento para um quadro referencial teórico fundamentado na literatura, constrói um quadro referencial de análise e o aplica no Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, organização composta pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Fiep, Serviço Social da Indústria – Sesi, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai e Instituto Evaldo Lodi – IEL, que passava, à época da pesquisa, por um contexto de execução de estratégia organizacional apoiada em mudanças de valores, de comportamentos e nas interações humanas. Para tanto, resgata e sintetiza, a partir de uma análise bibliográfica, utilizando o método de análise de conteúdo com abordagem qualitativa, a teoria sobre *ba* de conhecimento, sistematizando suas condições habilitadoras de criação e gestão e esboçando uma ontologia por meio de palavras-chave e sinônimos. O quadro referencial elaborado pode funcionar como um instrumento de criação de senso comum e tangibilizador dos significados das condições habilitadoras da criação e gestão do *ba*. Tal quadro referencial foi aplicado para testar se as condições habilitadoras ocorreram no caso primário – Sistema Fiep, que possui um contexto diferente dos casos secundários utilizados, Mayekawa Manufacturing e Instituto de Educação Kumon. Adicionalmente, permitiu a comparação sistemática dos casos a partir da discussão transversal dos resultados.

Palavras-chave:

Conceito de *ba* de conhecimento, Condições habilitadoras, Criação de conhecimento.

1 Introdução

O conhecimento cada vez mais torna-se o principal recurso da nova economia, sobrepondo-se aos recursos tradicionais como a terra, o capital e o trabalho, verdade incontestada na literatura pertinente. Nesse contexto, os estudos sobre a criação e gestão do conhecimento ganharam a atual relevância. Conforme Bratianu (2010), a teoria de criação de conhecimento de Ikujiro Nonaka e co-autores proporcionou o entendimento de quatro idéias principais: (i) a criação do conhecimento individual a partir do diálogo entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito; (ii) a existência de quatro processos de conversão de conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização; (iii) a criação do conhecimento organizacional envolvendo os processos de conversão de conhecimento em uma espiral de expansão dos conhecimentos individuais; e (iv) o conceito de *ba* como espaço para criação de conhecimento.

Partindo da teoria de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e incorporando adicionalmente a filosofia de processo, Nonaka, Toyama e Hirata (2011) propõe uma teoria de empresa baseada em conhecimento como um fluxo contínuo e analisam, sob a ótica de gestão de

conhecimento, diversos estudos de casos de empresas japonesas. Dois desses estudos de casos são especialmente focados no *ba* de conhecimento: Mayekawa Manufacturing e Instituto de Educação Kumon.

Este artigo visa discutir os resultados da análise de condições habilitadoras de *ba* de conhecimento no caso de estudo do Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Sistema Fiep, enriquecido por análise transversal comparativa com casos publicados na literatura. As características do *ba*, segundo a teoria da empresa baseada em conhecimento, foram mapeadas como condições habilitadoras, ou seja, condições necessárias para que o *ba* seja um espaço efetivo para a criação de conhecimento na organização, gerando um quadro referencial. Um instrumento de análise de conteúdo foi construído para testar a ocorrência destas condições habilitadoras em organizações.

O artigo está organizado em revisão da literatura sobre *ba* de conhecimento, na descrição da metodologia aplicada, na apresentação e na discussão dos resultados encontrados a partir da análise de conteúdo, as considerações finais e as referências utilizadas.

2 Revisão de literatura

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentaram a partir de meados da década de 1990 uma nova teoria de criação do conhecimento organizacional. Propugnavam que, enquanto a informação é um mero fluxo de mensagens, o conhecimento é extraído a partir da informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Portanto, o conhecimento estaria essencialmente relacionado com a ação humana e seria função de uma intenção específica (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 64). A estrutura conceitual desta teoria de criação do conhecimento tem duas dimensões: epistemológica e ontológica.

Na dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) seguem a divisão estabelecida inicialmente por Michael Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito (*Ibidem*, p. 65). Segundo Polanyi (1966, p.4), “nós podemos saber mais do que nós podemos dizer”, ou seja, há conhecimentos que são adquiridos pelo indivíduo, mas que não podem ser expressos completamente com o uso de palavras. A linguagem culta cita como exemplo, que as pessoas são capazes de reconhecer o rosto de alguém conhecido no meio da multidão, mas em geral não são capazes de descrever como fazem isso (POLANYI, 1966, p. 4). Polanyi busca apoio na psicologia Gestalt para demonstrar que a percepção visual seria uma forma de conhecimento tácito, ainda que rudimentar (*Ibidem*, p. 7). Desta forma, o conhecimento tácito é caracterizado como um fenômeno pessoal, vinculado ao contexto, difícil de ser formulado e transmitido, enquanto o conhecimento

explícito pode ser facilmente expresso em linguagem formal e transmitido (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Na dimensão ontológica, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento só é criado originalmente por indivíduos. A criação do conhecimento em nível organizacional deve ser entendida como um processo que permite compartilhar e expandir o conhecimento dos indivíduos. Esse processo de expansão ocorre dentro de uma comunidade ou espaço – chamado *ba* do conhecimento, baseado em interações humanas intencionais.

A nova teoria de criação do conhecimento organizacional despertou discussões sobre o local onde ocorre a criação do conhecimento e as condições habilitadoras para a essa criação. O conceito de *ba* tem origem no conceito de *basho*, desenvolvido pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1926), reformulado por Hiroshi Shimizu (1995) e adaptado para o modelo de criação de conhecimento por Nonaka e Konno (1998), que entendem o *ba* como um espaço compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é criado, compartilhado e usufruído. Esse espaço pode ser físico, virtual ou mental, e proporciona uma plataforma para evolução do conhecimento individual e coletivo a partir das interações humanas. Entretanto, o que diferencia o *ba* das interações humanas comuns é a intencionalidade de criação de conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998, p. 40; NONAKA; TOYAMA, 2003, p. 60). Desta forma, a criação de valor em organizações criadoras de conhecimento, emerge de interações humanas dentro do *ba* compartilhado, que não é restrito ao *ba* físico (*Ibidem*, p. 41).

Portanto, a interação humana é considerada um conceito-chave na compreensão do *ba* de conhecimento. O *ba*, conforme Nonaka, Toyama e Hirata (2011), é um contexto que permite a criação de conhecimento e a inovação, por meio de um processo humano e dinâmico que transcende as fronteiras existentes. O conhecimento é criado por meio das interações entre os indivíduos, ou entre indivíduos e seus ambientes, mas não por um indivíduo atuando sozinho. O *ba* é o contexto compartilhado por pessoas que interagem umas com as outras, e a partir dessas interações, evoluem por meio da autotranscedência para criar conhecimento. Sendo assim, os participantes do *ba* não podem ser meros espectadores. Em vez disso, eles devem estar empenhados no *ba* por meio da ação e da interação intencionais para criação de conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000, p. 14).

Nonaka e Toyama (2003) revisitaram a teoria da criação de conhecimento por meio do processo SECI (NONAKA, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e do *ba* do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONO, 2000) e tentaram avançar utilizando o realismo crítico como metodologia para explicar a interação entre o conhecimento tácito e explícito, argumentando que a criação do conhecimento é um processo de síntese no qual a organização interage com indivíduos e ambientes para transcender as contradições emergentes com as quais se depara. Esta interconexão

entre agentes e estrutura faz com que o processo de conhecimento ocorra como uma interação dinâmica e interligada, a partir de um nível individual para outro social, ou seja, a interligação da dimensão epistemológica e ontológica do conhecimento (NONAKA; TOYAMA, 2003, p. 3).

Choo e Alvarenga Neto (2010) realizaram uma revisão de literatura sobre o conceito de *ba* e identificaram um conjunto de condições habilitadoras para criação e gestão do *ba*. Essas condições foram agrupadas em quatro categorias, a social ou comportamental, a cognitiva ou epistêmica, os sistemas de informação ou gestão de informação e a estratégia ou estrutura. A categoria social ou comportamental representa as relações e interações sociais baseadas em normas e valores (ex: confiança, carinho, empatia, atenção e tolerância). A categoria cognitiva ou epistêmica representa a necessidade de haver diversidade e compartilhamento do conhecimento. A categoria sistemas de informação ou gestão de informação representa o uso de sistemas e processos de gestão de informação para suportar a atividade de conhecimento. A categoria estratégia ou estrutura representa a necessidade de direcionamento estratégico e estrutura organizacional (CHOO; ALVARENGA, 2010, p.599). Estas condições habilitadoras podem ser consideradas uma interpretação das características fundamentais do *ba* de conhecimento.

Partindo da teoria de criação de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e incorporando adicionalmente a filosofia de processo, Nonaka, Toyama e Hirata (2011) propõe uma teoria de empresa baseada em conhecimento como um fluxo contínuo e analisam, sob a ótica de gestão de conhecimento, diversos casos de empresas japonesas. Dois desses estudos de casos são especialmente focados no *ba* de conhecimento: Mayekawa Manufacturing e Instituto de Educação Kumon.

Na teoria da empresa baseada em conhecimento, algumas características devem estar presentes para que o *ba* seja um local eficiente na criação de conhecimento. Primeiramente, cada *ba* deve ser auto-organizado e possuir seus próprios objetivos, intenções, direção e missão, estabelecendo-os de forma que a média-gerência esteja no centro da atividade. Nas empresas os esforços e intenções das pessoas precisam de direcionamento para auto organizar-se. A visão da empresa direciona a definição dos objetivos do trabalho e sintetiza as intenções até que o *ba* seja a intenção de cada um dos participantes (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011, p. 63).

Em segundo lugar, os participantes devem compartilhar conhecimento e valores. O conjunto destes conhecimentos e valores formam contextos compartilhados onde os participantes se reposicionam em relação aos demais, criando um significado comum e a intersubjetividade. As relações entre as pessoas criam um espaço atemporal quando têm base na empatia e mentalidade aberta que transcende o indivíduo. Neste momento, dentro do *ba*, o contexto deixa de ser composto por pontos de vistas individuais e passa a representar um significado compartilhado (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011, p. 63).

Em terceiro lugar, um *ba* necessita multidisciplinaridade, ou seja, participantes com diferentes tipos de conhecimento. O *ba*, como situação compartilhada, é formado pela interação de diversas histórias, experiências, dimensões subjetivas e perspectivas, onde a criação do novo conhecimento representa a síntese destas interações, enriquecido pela diversidade. O conhecimento novo surge quando o todo tem uma qualidade diferente da mera soma das partes, e só pode emergir em um *ba* que apoia a interação espontânea e simultânea das partes. No entanto, quanto maior a variedade de contextos, mais tempo pode ser necessário para surgir a criação de conhecimento. A eficiência desse processo é uma questão de gestão do *ba* (*Ibidem*, p. 63).

Segundo Nonaka, Toyama e Hirata (2011, p. 64) em quarto lugar, os limites de conexões do *ba* devem ser permeáveis e dinâmicos, à medida que o contexto compartilhado está em constante mudança. Os líderes têm o papel de proteger o *ba* dos contextos externos para que ele possa desenvolver o seu próprio contexto, bem como encontrar e estabelecer conexões entre os diversos *ba* (*Ibidem*, p. 64).

Em quinto lugar, um *ba* requer que os participantes estejam comprometidos e motivados. O comprometimento é a base da atividade humana na criação de conhecimento e a fonte de energia que alimenta as interações dentro do *ba*. A motivação intrínseca ou endógena, tal como a aspiração pessoal e a realização, é uma fonte de superioridade competitiva. A motivação extrínseca ou exógena, que tem a recompensa financeira como arquétipo, pode ser eficiente no curto prazo mas não necessariamente encoraja a externalização de conhecimento (*Ibidem*, p. 64).

No presente artigo, as características do *ba*, segundo a teoria da empresa baseada em conhecimento de Nonaka, Toyama e Hirata (2011), foram mapeadas como condições habilitadoras, ou seja, condições necessárias para que o *ba* seja um espaço efetivo para a criação de conhecimento na organização, a partir de um instrumento baseado em análise de conteúdo.

As condições habilitadoras do *ba* de conhecimento (Quadro 1) foram estabelecidas com base nas características que, segundo Nonaka, Toyama e Hirata (2011, p. 63), devem estar presentes no *ba* para que haja criação de conhecimento. A Intencionalidade refere-se à definição de intenção e missão próprios que auto-organizam e direcionam a energia do *ba*. O Compartilhamento diz respeito ao compartilhamento de objetivos, conhecimentos e valores e à criação de um significado compartilhado que transcende a subjetividade individual. A Diversidade parte do princípio que os participantes do *ba* devem ter diferentes tipos de conhecimento, e que o conhecimento surge na interseção de experiências heterogêneas, enriquecido pela diversidade de contextos e perspectivas. A Flexibilidade de Contexto refere-se à capacidade de propiciar um contexto compartilhado dinâmico, em função da alternância dos participantes e do estabelecimento de conexões com diferentes *ba*. Cabe salientar que a flexibilidade de contexto é algo desejável por princípio, mas

também requer limites. Finalmente, o Comprometimento significa que os participantes do *ba* devem estar comprometidos com os objetivos e engajados nas atividades para que o *ba* seja bem sucedido.

Quadro 1. Quadro referencial das condições habilitadoras do *ba* de conhecimento

Condição Habilitadora	Descrição
Intencionalidade	Definição de intenção e missão próprios do <i>ba</i> .
Compartilhamento	Compartilhamento de objetivos, conhecimentos e valores. Criação de um significado compartilhado.
Diversidade	Os participantes devem ter e compartilhar diferentes tipos de conhecimento e experiências.
Flexibilidade de Contexto	Capacidade de propiciar um contexto compartilhado dinâmico.
Comprometimento	Participantes devem estar comprometidos com os objetivos e engajados nas atividades.

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Nonaka, Toyama e Hirata (2011)

3 Metodologia

Nesta pesquisa, considerou-se como população todas as organizações que criam conhecimento em qualquer parte do mundo, ou seja, uma quantidade não determinada, mas certamente muito grande e não-tratável como escopo de uma pesquisa na sua totalidade. A amostra intencional definida para a pesquisa é uma única organização brasileira, ou caso de estudo primário, que trata-se de uma organização público-privada que promove o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, o incentivo à inovação de processos e a adoção de práticas sustentáveis na defesa dos interesses das indústrias do estado do Paraná (FIEP, 2014). A escolha desta organização foi intencional, considerando principalmente aspectos como: ser uma organização brasileira sem vínculos com organizações japonesas e possuir um contexto estratégico dependente de participação e mudanças comportamentais. Embora a rigor não possam ser considerados como parte da amostra, a pesquisa, utilizou-se adicionalmente de casos de estudos secundários, publicados na literatura como exemplos de organizações com *ba* de conhecimento, visando refinar o instrumento de análise dos dados e proporcionar uma análise comparativa transversal entre os casos.

Em relação aos métodos de análise de dados, aplicou-se a análise de conteúdo com abordagem qualitativa, de acordo com Bardin (2011) e Vergara (2010) e sobre os resultados da análise de conteúdo realizou-se uma comparação transversal qualitativa, pelas condições habilitadoras do *ba* de conhecimento.

A partir da descrição teórica das características fundamentais do *ba* de conhecimento de acordo com Nonaka, Toyama e Hirata (2011, p. 63), foram definidas as categorias e respectivas

palavras-chave para a análise de conteúdo. Adicionalmente, os dados publicados referentes aos casos da companhia Mayekawa Manufacturing e Instituto Kumon, foram utilizados para mapear e refinar as categorias de análise. Como parte desse refinamento, foram incluídos sinônimos cujo sentido contextual foi considerado equivalente ao das palavras-chave. As categorias de análise refinadas foram então aplicadas sobre os dados coletados do caso primário Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Sistema Fiep. Cabe ressaltar que os casos secundários referem-se a companhias japonesas, do setor industrial e de serviços, e que o caso primário refere-se a uma entidade público-privada de representação da indústria paranaense, portanto uma organização brasileira que atua no setor de serviços.

Para definir as unidades de registro (Quadro 2) foram inicialmente extraídas palavras-chave a partir das características descritas por Nonaka, Toyama e Hirata (2011), e posteriormente adicionados sinônimos a partir de leitura flutuante dos documentos descritivos dos casos secundários. As palavras-chave e sinônimos podem de certa forma ser vistos também como um esboço de ontologia. A unidade de contexto escolhida foi a sentença (Quadros 3, 4 e 5). Eventualmente, mais de uma palavra-chave ou sinônimo pode aparecer na mesma frase e as palavras-chave podem se referir a categorias diferentes. Nesse caso a mesma frase será registrada mais de uma vez, em categorias diferentes, com destaque (sublinhado) de cada palavra-chave considerada.

Quadro 2. Análise de Conteúdo – Categorias e Unidades de Registro

Categoria	Unidades de Registro		
	Característica	Descrição	Palavras-Chave
Intencionalidade	Definição de intenção e missão próprios do <i>ba</i> .	Autonomia visão objetivo direção	Relacionamento parceria estratégia filosofia co-criação transformação
Compartilhamento	Compartilhamento de objetivos, conhecimentos e valores. Criação de um significado compartilhado.	Compartilhamento senso compartilhado	Integrar conhecimento dividir ambiente diálogo
Diversidade	Os participantes devem ter e compartilhar diferentes tipos de conhecimento e experiências.	Diversidade conhecimentos experiências heterogeneidade	Autonomia conhecimentos complementares
Flexibilidade de Contexto	Capacidade de propiciar um contexto compartilhado dinâmico.	Contexto compartilhado conexões externas	Projetos proporcionar uma experiência única próprio (com sentido de personalizado)

Comprometimento	Participantes devem estar comprometidos com os objetivos e engajados nas atividades.	Comprometimento engajamento compreensão confiança motivação	Patrocínio construir relações perceber observar reconhecer
-----------------	--	---	--

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

4 Apresentação e discussão dos resultados

A Mayekawa Manufacturing e o Instituto Kumon foram considerados casos de estudo secundários, à medida que foram descritos na literatura e já eram previamente declarados pelos autores como exemplos de construção de *ba* de conhecimento. Neste artigo, esses casos secundários foram utilizados para mapeamento e refinamento das categorias da análise de conteúdo.

A Mayekawa Manufacturing é descrita por Nonaka, Toyama e Hirata (2011) como uma companhia japonesa que surgiu como fabricante de refrigeradores industriais e ao longo de sua história expandiu e diversificou as suas atividades associando cada vez mais serviços aos produtos para fornecer soluções integradas. Um aspecto interessante da sua estratégia de expansão, e que evidencia a utilização do conceito de *ba* de conhecimento, é a sua estrutura organizada em *doppo*, ou seja, unidades pequenas que atuam em uma região ou em um mercado específico, em estreito relacionamento com os seus respectivos clientes, e com grande autonomia de decisão. O conceito de *doppo* baseia-se na noção de auto-organização, de forma que as unidades são relativamente livres para se organizarem de acordo com os seus estímulos ambientais (figura 1). Atualmente, a maior parte do faturamento da Mayekawa provém de serviços de engenharia e manutenção e a companhia tem cerca de 80 *doppo*s no Japão e 40 no exterior (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011, p. 140). As evidências de práticas relacionadas com *ba* de conhecimento na Mayekawa foram identificadas a partir de análise de conteúdo (Quadro 3).

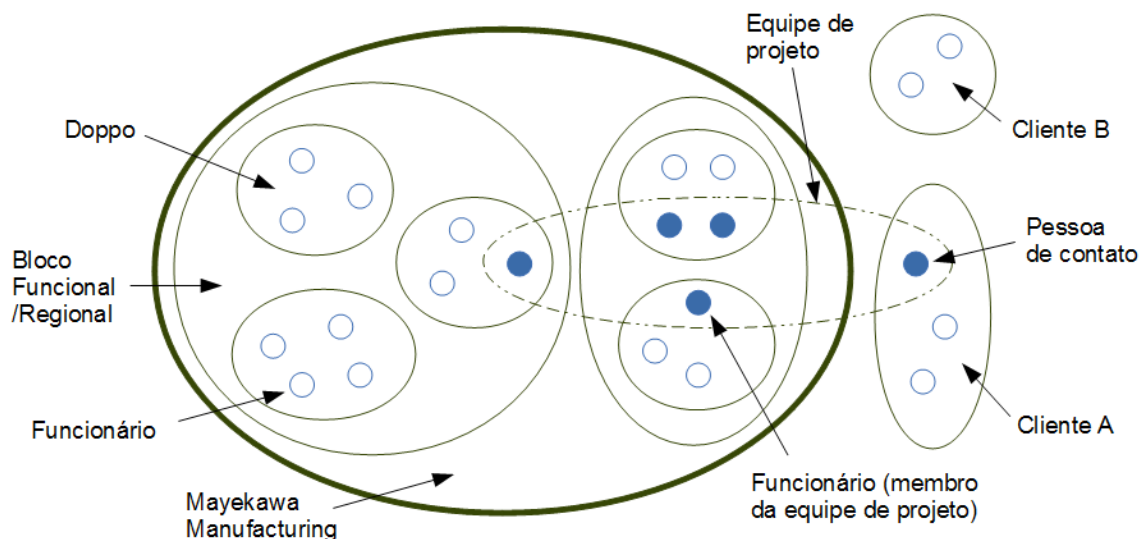


Figura 1. A Mayekawa como uma organização orgânica formada por *doppo*.

Fonte: adaptado de Nonaka, Toyama e Hirata (2011, p.145).

Quadro 3. Análise de Conteúdo – Caso Mayekawa

Categoria	Unidades de Contexto
Intencionalidade	A <u>visão</u> da companhia é baseada nos conceitos de <i>kyousei</i> (coexistência) e sistema total [...] coexistência significa construção de um novo <u>relacionamento</u> com seus clientes[...]sistema total serve para transformar o simples relacionamento de transação entre comprador e vendedor em uma <u>parceria</u> [...] O conceito de <i>doppo</i> (conjunto de companhias) baseia-se na noção da auto- <u>organização</u> para proporcionar agilidade na transformação de necessidades dos clientes em novos negócios. Cada <i>doppo</i> ou companhia elabora a sua própria <u>estratégia</u> [...] são unidades de negócio independentes[...]o objetivo dessa organização é fazer com que as <u>decisões</u> sejam tomadas onde se encontram o conhecimento e a informação[...] Uma <u>filosofia mu-kyouso</u> (sem competição) é expressa pela companhia[...] transmitida em publicações[...] permite às companhias <u>criarem valor em conjunto</u> com seus consumidores.
Compartilhamento	Para o cliente Takaki Bakery, a Mayekawa estabeleceu um <u>ba compartilhado</u> , para criação conjunta de conhecimento e valor[...] A Mayekawa <u>integrou</u> os ativos de <u>conhecimento</u> do cliente à produção, às vendas e à tecnologia, por meio do diálogo e do questionamento. O processo foi promovido por relações de confiança, apoio e interdependência. Alguns chegam a <u>dividir</u> o mesmo ambiente de trabalho[...]
Diversidade	Embora os <i>doppo</i> sejam <u>autônomos</u> e autosuficientes, não estão isolados uns dos outros. Os <i>doppo</i> muitas vezes trabalham juntos, compartilhando informações e tecnologias, <u>complementando</u> o trabalho uns dos outros quando o projeto é grande demais para um único <i>doppo</i> .
Flexibilidade de Contexto	Os <i>doppo</i> muitas vezes trabalham juntos, <u>compartilhando</u> informações e tecnologias, complementando o trabalho uns dos outros quando o <u>projeto</u> é grande demais para um único <i>doppo</i> . Obs.: o caráter temporário dos projetos enfatiza a natureza dinâmica do contexto compartilhado em projetos. A figura 1 menciona uma equipe de <u>projeto</u> formada por membros de diversos <i>doppo</i> e do cliente.
Comprometimento	No processo de planejamento estratégico, todos os membros do <i>doppo</i> participam da discussão e cada indivíduo se <u>compromete</u> com o objetivo e o planejamento de seu respectivo <i>doppo</i> e compreende o que pode ser feito para pô-los em prática.

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

Segundo Nonaka, Toyama e Hirata (2011, p.154), o Instituto Kumon foi fundado em 1955 e atualmente é um dos maiores institutos educacionais privados do mundo, atendendo cerca de 4 milhões de estudantes em 45 países (dados de 2007). O método Kumon de ensino estimula a compreensão tácita, por meio de experiências múltiplas. Os princípios e conceitos são aprendidos espontaneamente por meio de exercícios, portanto há uma ênfase na experiência prática dos alunos. As evidências de práticas relacionadas com *ba* de conhecimento no Instituto Kumon foram identificadas a partir de análise de conteúdo (Quadro 4).

Quadro 4. Análise de Conteúdo – Caso Instituto Kumon

Categoria	Unidades de Contexto
Intencionalidade	Em 1997, Annaka tornou-se o CEO do Kumon. Ele tomou a iniciativa de reafirmar a <u>visão</u> e a <u>filosofia</u> da companhia[...] Anakka reformou a companhia restaurando a importância dos recursos humanos e da filosofia de três maneiras: compartilhando valores, informando as verdadeiras intenções e criando o <i>ba</i> . Ele acreditava que os valores a filosofia compartilhados eram essenciais para uma organização e que a vitalidade só poderia ser mantida por meio de intercâmbio ativo de conhecimento e da verdadeira comunicação de intenções[...]
Compartilhamento	Durante o processo, eles (instrutores) aprendem constantemente o que funciona com cada estudante e ajustam os materiais e métodos de acordo, criando conhecimento ao longo das rotinas diárias e <u>compartilhando</u> o conhecimento adquirido com o <i>ba</i> que abrange todo o centro Kumon.
Diversidade	Uma vez que o método Kumon não possui um manual operacional, os detalhes de seu funcionamento variam de país para país, mas a troca de conhecimento entre instrutores é relativamente tranquila, pois eles compartilham a filosofia e os valores existentes nos materiais e na prática do Kumon[...] de forma que as diferenças culturais e de costumes não são relevantes.
Flexibilidade de Contexto	O sucesso do método Kumon depende bastante da habilidade dos instrutores de observar a fazer julgamentos abrangentes a fim de <u>proporcionar experiências</u> didáticas <u>únicas</u> , adequadas a cada estudante. Todos os alunos começam em seu <u>próprio</u> nível e seguem com seu <u>próprio</u> ritmo, passando de nível apenas quando estão prontos.
Comprometimento	A essência do método Kumon é a importância que ele atribui aos relacionamentos humanos. É possível <u>perceber</u> o ritmo individual e o modo de aprendizado de cada aluno e <u>observar</u> o seu progresso. Os instrutores <u>reconhecem</u> o progresso real de cada estudante e refletem isso nos materiais e nas instruções. Os instrutores do Kumon tornam-se pessoas influentes em suas comunidades uma vez que interagem intimamente com as crianças e seus pais a fim de construir relações humanas que aumentem a efetividade do processo de aprendizado.

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

O Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná é uma organização de representação da indústria paranaense, composta pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – Fiep, Serviço Social da Indústria – Sesi, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai e Instituto Euvaldo Lodi – IEL. É uma das 27 federações de indústrias presentes no Brasil, ligadas a CNI (Confederação Nacional da Indústria). Criada em 1944, atualmente conta com 21 coordenadorias em regiões-polo do Estado (FIEP-PR, 2014). O Sistema Fiep é formado por quatro

instituições que trabalham de forma integrada com foco no desenvolvimento industrial e na representatividade, para promover a educação, o crescimento sustentável e a melhoria de vida das pessoas. Seu compromisso maior é a defesa dos interesses das indústrias. Além disso, promove o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, a formação e educação de jovens, o incentivo à inovação de processos e a adoção de práticas sustentáveis (FIEP, 2014).

Os dados do caso Sistema Fiep foram coletados a partir de documentos não-publicados, que descrevem processos de planejamento e execução de ações estratégicas durante uma determinada gestão. Os dados demonstram as práticas internas de mudanças realizadas de forma integrada dentro de um ambiente organizacional democrático e participativo, na busca por melhoria contínua dos processos de trabalho e gerenciamento do desempenho com foco em resultados, no alcance do desenvolvimento sustentável por meio de trabalho mais descentralizado e valorização das lideranças locais. As evidências de práticas relacionadas com *ba* de conhecimento no Sistema Fiep foram identificadas a partir de análise de conteúdo (Quadro 5).

Quadro 5. Análise de Conteúdo – Caso Sistema Fiep

Categoria	Unidades de Contexto
Intencionalidade	O aprendizado e entendimento compartilhado da visão e objetivos estratégicos, geram comprometimento e diálogo, consequente melhoria na entrega dos resultados, facilitando os líderes do Sistema Fiep na <u>transformação</u> de suas estruturas de negócios em uma forma mais democrática e participativa para o alcance da integração sustentável. Houve mudanças na <u>estrutura</u> (2003-2007), com a união das áreas meio (Recursos Humanos, Administração e Controle, Finanças, e Tecnologia e Gestão da Informação) em áreas compartilhadas entre Sesi e Senai e criação de áreas corporativas (incluindo a Fiep), como Marketing, Eventos, Comunicação Institucional e Procuradoria Jurídica. Esta mudança gerou outras necessidades, como renovação da estrutura e de processos que <u>reorganizassem</u> áreas inteiras, na busca por melhoria contínua e a garantia de um ambiente democrático e participativo.
Compartilhamento	Inicialmente foram realizados cursos de mapeamento de processos cujo objetivo era oferecer uma ferramenta para facilitar o <u>diálogo</u> entre diversos níveis da organização, proporcionando aos participantes a experiência de enxergar as relações entre diferentes áreas ou processos, permitindo o <u>compartilhamento</u> de uma mesma visão em busca de resultados radicalmente melhorados e entregues por equipes auto-gerenciáveis altamente motivadas. A colaboração cria um <u>significado compartilhado</u> sobre um processo, um produto, ou um evento. O Escritório de Mudanças Integradas iniciou suas atividades, em novembro de 2003, com o objetivo de auxiliar os colaboradores na transição à nova gestão e facilitar mudanças necessárias à melhoria de desempenho dos processos de negócios através do <u>diálogo</u> contínuo entre os diversos níveis da organização. A equipe de Mudanças Integradas conduz o processo com o intuito de promover e desenvolver a <u>colaboração</u> . O aprendizado e entendimento <u>compartilhado</u> da visão e objetivos estratégicos, geram comprometimento e diálogo, consequente melhoria na entrega dos resultados, facilitando os líderes do Sistema Fiep na transformação de suas estruturas de negócios numa forma mais democrática e participativa para o alcance da integração sustentável.
Diversidade	Dois ou mais indivíduos com habilidades <u>complementares</u> que ninguém previamente possui ou pode vir a ter por si próprio[...]
Flexibilidade de Contexto	Existe maior transparência e divulgação das informações e resultados da gestão; ocorre a prática de metodologias participativas e de inclusão nos processos de planejamento, orçamento e gestão, além da padronização e integração de diretrizes e práticas de gestão de pessoas. O maior indicador desta mudança é o fortalecimento da visão de sistema, só

	possível por causa de ações, tais como, a implantação do Mapa estratégico do Sistema Fiep e <u>Projetos</u> de Mudanças Integradas.
Comprometimento	Na implementação da mudança é necessário no mínimo, o <u>patrocínio</u> executivo, o <u>comprometimento</u> da equipe e um propósito compartilhado entre os diversos níveis da organização.

Fonte: elaborado pelos autores (2014).

Quanto à Intencionalidade, os casos demonstraram a existência de uma estratégia corporativa orientada para a descentralização das decisões e uma preocupação de envolvimento dos diversos níveis hierárquicos no planejamento estratégico. Entretanto, enquanto na Mayekawa e no Instituto Kumon a estrutura organizacional parece estar madura e incorporada à cultura organizacional, no Sistema Fiep as mudanças ainda são recentes e portanto não caracterizam uma cultura organizacional estabelecida. Pode-se perceber que as companhias encontram-se em estágios diferentes de um processo estratégico de reestruturação baseado em descentralização, sendo que na Mayekawa e no Instituto Kumon os objetivos de co-criação e colaboração são mais enfatizados do que no Sistema Fiep.

Em relação ao Compartilhamento, a Mayekawa espera que cada *doppo* estabeleça um senso compartilhado com os seus clientes e com outros *doppo*s, baseados em compartilhamento de conhecimento tácito e confiança e o Instituto Kumon espera que os instrutores compartilhem o conhecimento adquirido nas rotinas diárias, enquanto no Sistema Fiep o novo ambiente participativo é baseado em reestruturação de processos e mudanças comportamentais conduzidas por um escritório corporativo, sugerindo um processo padronizado gerenciado por equipes auto-organizadas. Nota-se ainda que o discurso de compartilhamento da Mayekawa enfatiza pessoas e interações, incluindo o cliente, enquanto o Sistema Fiep enfatiza processos e projetos de mudança da estrutura organizacional, sendo o cliente envolvido nas mudanças em larga escala através do processo de investigação apreciativa.

No aspecto de Diversidade, tanto a Mayekawa quanto o Sistema Fiep demonstram que valorizam as atividades e projetos com complementaridade do perfil dos participantes. No Instituto Kumon, não há muita preocupação com a diversidade, pois a filosofia compartilhada do método Kumon parece ser forte a ponto de neutralizar as principais diferenças culturais.

Quanto à Flexibilidade de Contexto, no Instituto Kumon o contexto dinâmico é inerente ao próprio método Kumon, onde cada aluno (cliente) segue o seu próprio ritmo, enquanto na Mayekawa os *doppo*s muitas vezes trabalham juntos, compartilhando informações e tecnologias dinamicamente quando o projeto é grande demais para um único *doppo*. O caráter temporário dos projetos enfatiza a natureza dinâmica do contexto compartilhado em projetos. O Sistema Fiep

menciona a transparência em projetos de mudança integrada, para que haja contexto compartilhado nesses projetos, onde o cliente é envolvido em todas as fases dos projetos colaborativos.

No tocante ao Comprometimento, a Mayekawa e o Sistema Fiep vinculam a ampliação da participação no planejamento estratégico ao compromisso individual de cada colaborador de compreender e executar o seu papel no processo, enquanto o Instituto Kumon enfatiza a importância do papel social dos instrutores.

5 Considerações finais

Segundo a teoria de empresa baseada em conhecimento, de Nonaka, Toyama e Hirata (2011), cinco características devem estar presentes para que o *ba* seja um local eficiente na criação de conhecimento: (i) deve possuir seus próprios objetivos, intenções, direção e missão; (ii) os participantes devem compartilhar conhecimento e valores; (iii) necessita de participantes com diferentes tipos de conhecimento; (iv) os limites de conexões devem ser abertos e dinâmicos e (v) os participantes devem estar comprometidos e motivados.

As características do *ba* de conhecimento, consideradas como condições habilitadoras para criação e gestão do *ba* e mapeadas em um quadro referencial, deram origem a um instrumento baseado em análise de conteúdo. O caso primário analisado com este instrumento apresentou evidências de aplicação de práticas que correspondem às condições habilitadoras necessárias para efetividade do *ba*. Os resultados da pesquisa sugerem que as características da teoria de empresa baseada em conhecimento, ou condições habilitadoras do *ba* de conhecimento, são consistentes com as práticas utilizadas pelas empresas que buscam realizar mudanças estratégicas por meio da criação e gestão de conhecimento. Entretanto, a importância de cada condição habilitadora pode ser influenciada pela estratégia e pelo contexto de cada caso. Por exemplo, no caso do Instituto Kumon, a diversidade não é uma preocupação relevante, pois os demais valores compartilhados parecem neutralizar as diferenças culturais entre instrutores de origem e formação diferentes. No caso da Mayekawa, nota-se a importância do *doppo* para compartilhamento e criação do conhecimento e no caso do Sistema Fiep, a importância da liderança, foco nas pessoas e seu comprometimento.

Os casos demonstram ainda haver alinhamento do *ba* com a estratégia e a cultura organizacional, onde as lideranças têm papel atuante em função de processos de descentralização das decisões, com foco nos relacionamentos e nas pessoas. Há incentivo para compartilhamento de conhecimento e respeito à diversidade de pontos de vista. A multidisciplinaridade permite que todas as pessoas envolvidas sejam ouvidas e tende a tornar-se um facilitador para a obtenção de maior comprometimento em todos os níveis.

6 Agradecimentos

Os autores agradecem ao Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná pelo apoio recebido na realização desta pesquisa.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRATIANU, C. A critical analysis of Nonaka's model of knowledge dynamics. **Electronic Journal of Knowledge Management**, Lisboa, v. 8, Issue 2, p. 193-200, 2010, disponível em <www.ejkm.com>.

CHOO, C.W.; ALVARENGA NETO, R.C. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, Yorkshire, v. 14, p. 592-610, 2010.

FIEP. O sistema Fiep, disponível em <www.sistemafiep.org.br>, acesso em 20 de maio de 2014.

FIEP-PR. Conheça, disponível em <www.fieppr.org.br>, acesso em 20 de maio de 2014.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "ba": building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, p. 40-54, 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. **Knowledge Management Research & Practice**, Hampshire, v. 1, p. 2-10, 2003.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing flow**: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, Philadelphia, v. 33, p. 5-34, 2000.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension**. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.