



Maria de Lourdes Ferreira Carvalho

**A PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: uma abordagem
baseada na gestão do conhecimento e no conceito de *Ba***

Universidade Fernando Pessoa

Porto, Portugal, 2023



Maria de Lourdes Ferreira Carvalho

**A PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: uma abordagem
baseada na gestão do conhecimento e no conceito de *Ba***

Universidade Fernando Pessoa

Porto, Portugal, 2023

© 2023

Maria de Lourdes Ferreira Carvalho

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

Maria de Lourdes Ferreira Carvalho

**A PARTILHA DE CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: uma abordagem
baseada na gestão do conhecimento e no conceito de *Ba***

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em
Ciência da Informação da Universidade Fernando
Pessoa em Porto, Portugal, como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Doutor em Ciência da
Informação, Especialidade Sistemas, Tecnologia e
Gestão da Informação, sob a orientação do Professor
Doutor Luís Borges Gouveia.

Porto, Portugal, 2023

RESUMO

MARIA DE LOURDES FERREIRA CARVALHO: A Partilha de Conhecimento nas Organizações: uma Abordagem Baseada na Gestão do Conhecimento e no Conceito de *Ba*

(Sob a orientação do Prof. Doutor Luís Borges Gouveia)

Muito tem se dedicado à pesquisa, análise e ao desenvolvimento do conhecimento nas organizações, em grande parte devido a mobilização em torno do assunto nos meios empresariais e acadêmicos, os quais sinalizam a progressiva convicção de que entender o conhecimento é fundamental para o sucesso empresarial, como também, para a sobrevivência das organizações no contexto econômico atual e futuro. Este projeto de tese está estruturado em constructos relacionados com as organizações e o conhecimento, demonstra uma ampla abordagem sobre a economia do conhecimento, como também sobre a sua importância no momento atual. Ressalta o negócio e o planeamento estratégico, cuja percepção da realidade de um novo mundo competitivo, globalizado e de rápidas mudanças, estão a constituir uma das forças motrizes para a alavancagem do conhecimento como um dos principais ativos das organizações, como chave da vantagem competitiva sustentável. Tendo como objectivo desenvolver um método conceitual para aplicação do conceito de *Ba* em uma organização, culminou com a criação de uma plataforma, cuja denominação proposta pela pesquisadora se intitula como: *Epacoba*, sendo um Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em *Ba*. O desenvolvimento do projeto contempla o levantamento de referencial teórico, cujo arcabouço propiciou a construção e aplicação do método *Epacoba* para este projeto de tese, o qual apresenta uma base conceitual sobre o conceito de *Ba* e as suas manifestações e características, a gestão da informação e os fluxos informacionais para *Ba*, como também a significância do espaço partilhado e movimento. Desta forma, foi possível apresentar a relevância destes, no desenvolvimento da cultura empreendedora e dos Fluxos de Conhecimento. O trabalho discorre ainda sobre a importância e os conceitos de dados, informação e conhecimento, base de sustentação na Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, no desenvolvimento organizacional. O trabalho apresenta ainda uma análise sobre o desenvolvimento do método de análise dos Fluxos informacionais para *Ba*, definição e aplicação do modelo em *Ba* adaptado para análise de fluxo de informação para a organização em estudo, seguido da análise do fluxo de informação adaptado ao modelo proposto, culminando na proposta do modelo para aplicação do conceito de *Ba* numa empresa. Evidenciou-se a importância da Gestão do Conhecimento como mola propulsora empresarial para a criação de vantagem competitiva, evidenciando a sua importância, sobretudo, em empresas que precisam criar, compartilhar e reaplicar o conhecimento. Pretende-se com a conclusão deste projeto abrir um novo campo de pesquisa aplicada aos Fluxos de Conhecimento em organizações inovadoras. E ao fazê-lo, convocar um lado mais humanista, na atividade humana, em organizações baseadas em conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Partilha do Conhecimento; *Ba*; Fluxos Informacionais; Gestão da Informação; Espaço Compartilhado.

ABSTRACT

**MARIA DE LOURDES FERREIRA CARVALHO: Organizational knowledge sharing:
An approach based on knowledge Management and the Ba concept.**

(Under advice of Professor Dr. Luís Borges Gouveia)

Much has been devoted to the research, analysis, and development of knowledge in organizations, largely due to the mobilization around the subject in business and academic circles, which signals the progressive conviction that understanding knowledge is fundamental to business success, as well as to the survival of organizations in the current and future economic context. This thesis project is structured in constructs related to organizations and knowledge, demonstrating a broad approach to the knowledge economy, as well as its importance in the current moment. It emphasizes business and strategic planning, whose perception of the reality of a new competitive, globalized, and fast-changing world is one of the driving forces for leveraging knowledge as one of the main assets of organizations, as a key to sustainable competitive advantage. Having as an objective to develop a conceptual method to apply the concept of Ba in an organization, it culminated with the creation of a platform, whose name proposed by the researcher is entitled as: Epacoba, being a Knowledge Sharing Space supported in Ba. The development of the project contemplates the survey of theoretical reference, whose framework provided the construction and application of the Epacoba method for this thesis project, which presents a conceptual basis about the concept of Ba and its manifestations and characteristics, the information management and the informational flows for Ba, as well as the significance of the shared space and movement. In this way, it was possible to present the relevance of these in the development of entrepreneurial culture and Knowledge Flows. The work also discusses the importance and concepts of data, information, and knowledge, the basis of support in Knowledge Management and, consequently, in organizational development. The work also presents an analysis of the development of the method of analysis of informational Flows for Ba, the definition and application of the model in Ba adapted for information flow analysis for the organization under study, followed by the analysis of the information flow adapted to the proposed model, culminating in the proposal of the model for applying the concept of Ba in a company. The importance of Knowledge Management as a corporate driving force for the creation of competitive advantage was evidenced, highlighting its importance, above all, in companies that need to create, share, and reapply knowledge. The conclusion of this project is intended to open a new field of research applied to Knowledge Flows in innovative organizations. And by doing so, summon a more humanistic side, in human activity, in knowledge-based organizations.

Keywords: Knowledge Management; Knowledge Sharing; Ba; Information Flow; Information Management, Knowledge Sharing Space.

RÉSUMÉ

MARIA DE LOURDES FERREIRA CARVALHO: Le Partage de Connaissances au sein des Organisations: Une Approche Basée sur la Gestion de Connaissances et le Concept du « Ba »

(Sous la direction du Professeur Docteur Luís Borges Gouveia)

Récemment de nombreuses recherches et analyses se consacrent à la création de connaissances dans les organisations. Ce qui relève de l'accru intérêt porté à ce sujet aussi bien de la part des universitaires que des entrepreneurs, ceux-ci signalent une conviction progressive en ce qui concerne la création de connaissances, elle se montre fondamentale pour le succès entrepreneurial de même que pour la survie des organisations dans le contexte économique actuel et futur. Ce projet de thèse est structuré sur les principes d'organisations et de la connaissance. D'une part, il présente une approche globale sur l'économie de la connaissance de même que son importance actuelle. D'autre part, il met en exergue les affaires et la planification stratégique. Cela se fait à travers la perception de la réalité d'un nouveau monde compétitif, globalisé et subissant des changements rapides. D'où ressort l'avantage concurrentiel comme un facteur clé de réussite durable et véritable moteur de développement de la création de connaissance au sein de l'entreprise comme un atout principal. En vue de développer une méthode conceptuelle pour appliquer le concept du « Ba » dans une organisation, la chercheuse a abouti à la création d'une plateforme intitulée Epacoba, abréviation d'Espace de partage de connaissance soutenu par le concept du « Ba ». Le développement du projet comporte la recherche bibliographique/théorique, comme moyen qui a conduit la conception de cette dernière. Il s'appuie sur le concept du « Ba », dans des caractéristiques telles que la gestion de l'information et les flux d'information, mais aussi le caractère significatif de l'espace partagé et fréquenté. Ainsi il a été possible de présenter la pertinence de ces aspects pour le développement de la culture entrepreneuriale et des flux de connaissances. De plus ce projet expose l'importance et les concepts d'information, de connaissance et de données, ces derniers y figurent comme des bases pour la gestion des connaissances ou knowledge management et par conséquent pour le développement organisationnel aussi. En outre, ce travail est intégré d'abord par une étude sur le développement de la méthode d'analyse des flux informationnels du « Ba », par le biais de la définition et de l'application du modèle du « Ba » adapté à l'analyse des flux d'informations. Ensuite par l'analyse du flux d'informations adaptée au modèle proposé conduisant vers une proposition de modèle pour application du concept du « Ba » dans une entreprise. La Gestion des Connaissances a mis en valeur son importance comme moteur de croissance entrepreneuriale pour la création des avantages concurrentiels. Elle met en évidence son rôle fondamental surtout auprès des entreprises qui ont besoin de créer, partager et réemployer des connaissances. Ce projet envisage constituer un nouveau domaine de recherche appliqué aux flux de connaissances dans des organisations innovatrices. Et ce faisant, de convoquer un côté plus humaniste, dans l'activité humaine, dans les organisations basées sur la connaissance.

Mots-clés: Gestions des connaissances; Partage de Connaissance; Ba; Flux Informationnels; Gestion de l'Information; Espace Partagé de Connaissance.

DEDICATÓRIA

À MINHA FAMÍLIA

AGRADECIMENTOS

Como grande parte dos trabalhos científicos, este também foi solitário, deveu-se, sobretudo, ao momento singular que estamos atravessando enquanto Humanidade, contudo, deparei-me com pessoas cuja contribuição foi determinante para o término deste trabalho, agradeço a todos!

Meus agradecimentos

... ao SEBRAE/GO, pela parceria neste projeto de tese fornecendo o apoio necessário à pesquisa e, conseqüentemente, sua realização.

... aos colaboradores organizacionais do SEBRAE/GO, cujo contributo neste projeto foi essencial para sua execução.

... à Universidade Fernando Pessoa por possibilitar esta conquista tão significativa e aguardada.

... a todos os meus professores de doutoramento, jamais os esquecerei.

... em especial, ao professor Doutor Luís Borges Gouveia, por sua maestria e elegância em lidar com o processo de orientação, discussões e úteis contribuições acadêmicas, sobretudo, pela paciência durante meu exílio das palavras.

... ao Mário Filho, meu porto seguro e ombro amigo.

... a Emmanuely pela compreensão e carinho.

... a Amélia sempre emprestando-me ouvidos e atenção.

... aos meus pais (saudades eternas).

... a Deus, fonte de tudo.

Epígrafe

Mar Português

*Ó mar salgado, quanto do teu sal
São lágrimas de Portugal!
Por te cruzarmos, quantas mães choraram,
Quantos filhos em vão rezaram!
Quantas noivas ficaram por casar
Para que fosses nosso, ó mar!*

*Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.*

Fernando Pessoa –Edições Ática: Lisboa. 1959

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
RÉSUMÉ.....	viii
DEDICATÓRIA.....	ix
AGRADECIMENTOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE QUADROS.....	xvii
LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS.....	xviii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contexto e relevância.....	1
1.2. Motivação para o trabalho.....	7
1.3. Problema e desafios.....	7
1.4. Objectivos da pesquisa.....	9
1.5. Objeto e limites da pesquisa.....	10
1.6. Estrutura do trabalho.....	14
CAPÍTULO II – AS ORGANIZAÇÕES E O CONHECIMENTO.....	16
2.1. Introdução.....	16
2.2. A economia do conhecimento: implicações e compreensão no mercado global.....	16
2.3. Dados, informação e conhecimento.....	23
2.4. A Importância do Conhecimento.....	28
2.5. O negócio e o pensamento estratégico.....	29
2.6. Resumo do capítulo.....	40
CAPÍTULO III – A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	42
3.1. Introdução.....	42
3.2. Gestão do Conhecimento Organizacional.....	42
3.3. A Partilha do Conhecimento.....	51
3.4. Resumo do capítulo.....	54
CAPÍTULO IV – O CONCEITO DE <i>BA</i> E AS SUAS MANIFESTAÇÕES.....	55

4.1. Introdução	55
4.2. O conceito de <i>Ba</i> no contexto da GC.....	57
4.3. Características e manifestação de <i>Ba</i> nas organizações	59
4.4. A gestão da informação para <i>Ba</i>	60
4.5. Os fluxos informacionais para <i>Ba</i>	64
4.6. Espaço partilhado em movimento.....	70
4.7. Resumo do capítulo	77
CAPÍTULO V – METODOLOGIA	79
5.1. Introdução	79
5.2. Instrumentos constitutivos utilizados para a construção do <i>corpus</i> inicial da pesquisa.....	80
5.3. Resumo do capítulo	86
CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE UM MODELO DE PARTILHA DE CONHECIMENTO COM RECURSO EM <i>BA</i>	87
6.1. Introdução	87
6.2. Desenvolvimento do método de análise dos Fluxos informacionais para <i>Ba</i>	88
6.3. Analisando a característica do fluxo de conhecimento em <i>Ba</i>	107
6.4. Definição da aplicação do modelo em <i>Ba</i> adaptado para análise de fluxo de informação para a organização em estudo	112
6.5. Análise do Fluxo da Informação	117
6.6. Modelo proposto para aplicação do conceito de <i>Ba</i> numa empresa.....	121
6.7. Resumo do capítulo	134
CAPÍTULO VII – RESULTADOS.....	137
7.1. Introdução	137
7.2. Estratégia de recolha de dados e respetivos passos.....	137
7.3. Apresentação da recolha de dados	138
7.4. Resumo do capítulo.....	143
CAPÍTULO VIII – ANÁLISE	144
8.1 Introdução	144
8.2. Uma reflexão com base nas questões de investigação.....	144
8.3. Análise em função dos capacitadores propostos	146

8.4. Resumo do capítulo	149
CAPÍTULO IX – CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO.....	150
9.1 Introdução	150
9.2. Retomar os Objectivos do Trabalho.....	151
9.3. Contributos do trabalho.....	154
9.4. Limitações e trabalho futuro	156
9.5. Recomendações.....	158
Referências.....	160
ANEXOS.....	166
Anexo 1. Declaração de Consentimento Livre Esclarecido	167
Anexo 2. Roteiro da Entrevista Piloto.....	169
Anexo 3. Anuência SEBRAE.....	171

Índice de Figuras

Figura 01 – Protocolo da Investigação	13
Figura 02 – Do Conceito do Negócio para a Arquitetura do Negócio	34
Figura 03 – Equipa de Gestão do Conhecimento no Ciclo Integrado	50
Figura 04 – Representação conceitual do <i>Ba</i>	58
Figura 05 – Espiral do Conhecimento	63
Figura 06 – Organização como Configuração Orgânica do <i>Ba</i>	66
Figura 07 – Processo Genérico de Gestão da Informação	68
Figura 08 – Modos de Conversão do Conhecimento em <i>Ba</i>	89
Figura 09 – Modelo SECI de criação do conhecimento.....	97
Figura 10 – Modos de Conversão do Conhecimento em <i>Ba</i> como Processo Sintetizador.....	106
Figura 11 – Espiral da criação do conhecimento organizacional	111
Figura 12 – <i>EPACOPA</i> – Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em <i>Ba</i>	129

Índice de gráficos

Gráfico 01 – Gráfico Sociométrico da Pesquisa	82
---	----

Índice de quadros

Quadro 01 – Notas Conceituais: Dados – Informação – Conhecimento.....	24
Quadro 02 – Interações na Espiral do Conhecimento	71
Quadro 03 – Perfil de Habilidades - Ativista do Conhecimento.....	75
Quadro 04 – Agregadores/Conceitos Ancorados nos Modos de Conversão do Conhecimento.....	139
Quadro 05 – Agregadores extraídos dos dados da pesquisa para a composição dos Modos de Conversão do Conhecimento como Processo Sintetizador	140
Quadro 06 – Agregadores extraídos dos dados da pesquisa na composição dos Capacitadores para a criação do modelo conceitual – <i>EPACOPA</i>	142

Lista de Abreviaturas/Siglas

CI	Ciência da Informação
CKO	<i>Chief Knowledge Officer</i>
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
DCI	Declaração de Consentimento Informado
EPACOBAB	Espaço de Partilha de Conhecimento em Ba
FC	Fluxos de Conhecimento
FLUIG	Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GC	Gestão do Conhecimento
GCO	Gestão do Conhecimento Organizacional
GEOR	Gestão Orientada para Resultados
GFI	Gestão dos Fluxos de Informação
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
GO	Gerenciamento Orientado
GT	<i>Grounded Theory</i>
IPOG	Instituto de Pós-Graduação
KM	<i>Knowledge Management</i>
MD	Medidas de Direção
MIT	<i>Massachusetts Institute of Technology</i>
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
ONU	Organização das Nações Unidas
PADI	Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual
PDCA	<i>Planning, Development, Control, Act</i>
PDCL	<i>Planning, Development, Control, Learning</i>
PPA	Plano Plurianual
R	Respondentes
RAE	Reunião de Acompanhamento Estratégico
R&D	<i>Research and Development</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
SECI	Socialização, Externalização, Internalização e Combinação
SGP	Sistema de Gestão de Pessoas
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

UFP	Universidade Fernando Pessoa
UGE	Unidade de Gestão de Estratégia
USA	United States of América
USP	Universidade de São Paulo

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e relevância

Um dos fatores relevantes na temática dos estudos organizacionais é a capacidade de gerir conhecimento, tornando a sua criação e difusão elementos cada vez mais importantes na competitividade empresarial. As transformações sociais, culturais e, sobretudo, tecnológicas sentidas, torna necessário a concepção de novos paradigmas de relacionamento e cooperação entre pessoas e empresas. Segundo Choo (2003, p.27), *“a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância das suas fontes e tecnologias de informação.”*

Com a intenção de observar o impacto na Gestão do Conhecimento (GC), em face da utilização dos instrumentos de Gestão dos Fluxos de Informação (GFI) nos processos de comunicação, estudar-se-á a utilização de instrumentos de gestão da informação e do conhecimento nos seus processos internos de partilha de conhecimento, abordagem baseada na Gestão do Conhecimento e no conceito de *Ba*, e como são geridos os óbices que surgem nesses processos.

Destaca-se que a complexidade crescente dos desafios que a Gestão das Organizações tem se defrontado em face ao desenvolvimento e mutação constante da liquidez dos fluxos de informação, constituiu-se, dentre os saberes indispensáveis para a gestão, aqueles relacionados ao campo da informática e do digital. Assim, verifica-se a necessidade de que o gestor precisa de saber lidar com os fluxos de informação de maneira em que tratando os dados se possa compreender as informações constituídas e construir conhecimento.

De acordo com Drucker (2000, p.19), que para *“as empresas para se manterem competitivas - até mesmo para sobreviverem - deverão converter-se em organizações de especialistas perspicazes e bem-informados.”*

O Espaço de Partilha do Conhecimento em *Ba*, cujo acrónimo - *EPACOB*A - numa proposta de construção de um contexto de apoio ao processo de criação do conhecimento e sua partilha, considera que este contexto organizacional ou *Ba*, é caracterizado por um espaço físico, virtual, mental ou a junção dos três.

O tema aproxima a academia do tecido organizacional de forma a buscar um novo ponto de vista, em particular, da Gestão do Conhecimento e a sua partilha, de modo a que possa ser traduzido em elementos com um potencial de aplicação prática.

Desta forma, os mecanismos para transferência e compartilhamento (partilha) da informação no processo da gestão, visa disseminar conhecimento, com o objetivo de gerar vantagens competitivas para a organização, compondo um arcabouço que sustente a proposta deste estudo.

Kotter (2017, p.202) declara que, como observador da vida nas organizações, pode afirmar com propriedade que as pessoas que se esforçam para abraçar o futuro são, no seu conjunto, mais felizes do que aquelas que se agarram ao passado. Este autor afirma ainda que aprender a ser parte de uma empresa do século XXI não é fácil, homens e mulheres que se tornam confortáveis com a mudança e desenvolvem noções de liderança são encorajados por um sentimento de que aquilo que estão a fazer é o certo para eles, para as suas famílias e para as suas organizações. Ainda seguindo esta perspetiva:

Tolstoi¹ abre Ana Karenina, observando: “*Todas as famílias felizes são parecidas entre si. As infelizes, são infelizes cada uma a sua maneira.*” Nos negócios o oposto é verdadeiro. Todas as empresas felizes são diferentes: cada uma conquista um monopólio ao solucionar um problema singular. Todas as empresas fracassadas são iguais: fracassam para escapar da concorrência (Thiel, 2014, p.40).

Esta investigação ocorre em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) na cidade de Goiânia, Estado de Goiás, Brasil. É uma organização civil sem fins lucrativos, a qual existe como instituição desde 1972. Considerada um marco brasileiro no apoio às empresas, tendo como objectivos estratégicos o conhecimento, inovação, tecnologia, comunicação e sustentabilidade, entre outros.

¹ Tolstoi, L. e Karenina, A. (1995). Tradução de Manuel Siqueira Paranhos. São Paulo, Editora Nova Cultura.

A tese proposta e defendida neste projeto de investigação: Para melhorar a partilha de conhecimento de uma organização, uma abordagem possível é o recurso à GC e ao conceito de *Ba*, minimizando o desfasamento entre o realizado e o desejado para a organização.

O trabalho tem como objeto a Partilha do Conhecimento. O ponto focal está ancorado na proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) suportado em *Ba*. Para tanto, tornasse necessário mapear e analisar os instrumentos de partilha de conhecimento nos processos internos da organização em estudo, bem como, devem ser geridos os óbices – entendidos aqui como problemas – que surgem nesses processos.

Conforme destaca Drucker (2000), a ausência de um modelo de Gestão do Conhecimento em uma organização, pode configurar problemas de interação, integração e sinergia, refletindo na sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

Em complemento, identificar a percepção sobre a Gestão do Conhecimento (GC) por parte dos colaboradores da organização é fundamental para compreender o entendimento destes sobre os fluxos do conhecimento na organização.

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, portanto, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante que a organização apoie e estimule as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos e que proporcione os contextos apropriados para elas (Nonaka e Takeuchi, 2009). O conhecimento necessita de um contexto para que seja criado, pois necessita de um determinado espaço e tempo (Hayek, 1945 *cit. in* Nonaka e Takeuchi, 2009, p.99).

Koselleck (2006), no seu aclamado livro *Futuro Passado*, expõe com maestria a ideia de tempo ao explicitar que

o tempo aqui, não é tomado como algo natural e evidente, mas como construção cultural que, em cada época determina um modo específico de relacionamento entre o já conhecido e experimentado como passado e as possibilidades que se lançam ao futuro como horizonte de expectativas (Koselleck, 2006, p.9).

O conhecimento não existe apenas na cognição de uma pessoa. Ao contrário, é criado em ações localizadas. Por esta razão, o processo de criação do conhecimento é, necessariamente,

específico ao contexto em termos de tempo, espaço e relacionamento com outros. O conhecimento não pode ser criado no vácuo, necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para se tornar conhecimento (Nonaka e Toyama, 2009).

A proposta do *Epacoba*, acrônimo de Espaço de Partilha do Conhecimento em *Ba*, é um modelo conceitual desenvolvido pela autora do projeto que se apresenta, e apoia-se no conceito de *Ba*, que significa “lugar”.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2009, p.99), os filósofos desde há muito tempo, que discutem a importância do lugar na cognição e ação humana, como por exemplo Platão que chamou um lugar para a gênese da existência de *Chora*; ou Aristóteles que chamou um lugar para uma coisa existir fisicamente de *Topos*; e Heidegger que chamou o lugar para a existência humana de *Ort*. Ainda seguindo este posicionamento, Davenport e Prusak (1998, p.55), afirmam que o intercâmbio do conhecimento é um mercado, salientam que para tornar este mercado mais robusto é necessário a criação de locais de mercado - espaços físicos e virtuais dedicados ao intercâmbio do conhecimento. Toma como exemplos a *Ágora* grega e o *Foro Romano* que, segundo os autores, eram locais de reunião para debate e de decisões políticas, partilha de notícias do dia e compra e venda de mercadorias.

Nonaka e Konno (1998), esclarecem que *Ba* representa um espaço propício ao surgimento de relacionamentos, um momento de interação, onde se cria uma cultura compartilhada: confiança, estima mútua e empatia. Esse espaço pode ser físico, virtual, mental ou uma combinação entre eles. Ainda segundo os autores, *Ba* pode ser interpretado como uma plataforma de “concentração de resultados” do conhecimento organizacional ativo e as capacidades de intelectualizar dentro do processo de criação do conhecimento.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) enfatizam a importância de proporcionar um *Ba*, afirmam que não existe criação do conhecimento sem um “lugar” que propicie essa criação, portanto, o *Ba* oferece este contexto, pois possibilita ambientes onde o conhecimento possa ser partilhado, criado e utilizado. Na criação do conhecimento não se pode ser livre de contexto. Contextos sociais, culturais e históricos são importantes para os indivíduos, e fornecem a base para interpretar as informações que são transmitidas, possibilitando a criação de novos significados.

Os autores prosseguem afirmando que o conhecimento é criado através das interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e os seus ambientes. Esse lugar com uma natureza complexa e dinâmica é chamado de *Ba*. “*Ba é o nexa entre tempo-espaço, ou como Heidegger expressou, a localidade que inclui simultaneamente tempo e espaço. É um conceito que unifica espaço físico como um escritório, espaço virtual como um e-mail e espaço mental como ideias compartilhadas*” (Nonaka, Toyam e Konno, 2000, p.14).

A relevância deste projeto de pesquisa é amparada pela literatura clássica e contemporânea, em que a valorização do conhecimento como ativo corporativo é amplamente divulgado, dado a sua importância, sobretudo, neste estágio do século XXI.

Haskel e Westlake (2019), salientam que o investimento é uma das atividades mais importantes da economia. Contudo, ao longo dos últimos 30 anos, a natureza do investimento mudou e esta mudança não está fundamentalmente relacionada com as tecnologias de informação, não assume formas de robôs, computadores e tampouco chips de silicone, contudo, todos desempenham um papel secundário neste enredo. O tipo de investimento que aumentou inexoravelmente é o intangível: investimento em ideias, conhecimento, conteúdos estéticos, *software*, marcas, redes e relações.

Seguindo esta perspectiva, os autores Haskel e Westlake (2019) no seu livro *Capitalismo sem Capital*, que se desdobra em ampla narrativa sobre a ascensão da economia intangível e o seu impacto no mundo atual, os autores afirmam que sendo o conhecimento um investimento intangível ocupa um lugar central em grande parte do pensamento econômico.

Conforme definem Haskel e Westlake (2019, p.11), “*o investimento é o que gera capital, que, juntamente com a mão de obra, constitui um dos dois fatores de produção medidos que impulsionam a economia, os sustentáculos e as juntas que fazem a economia funcionar*”, continuam explicitando que a primeira característica do investimento intangível representa geralmente um custo *irrecuperável*, que embora alguma investigação e desenvolvimento gere patentes que, em alguns casos, poderiam ser vendidas, uma porção muito maior é ajustada às necessidades específicas da empresa.

A segunda característica, definida por Haskel e Westlake (2019), é que muitos investimentos intangíveis geram externalidades (*spillovers*), que é a tendência para que outras pessoas se beneficiem de algo que se pretendia ser investimento privado.

Uma terceira característica dos investimentos intangíveis, é que são geralmente *escaláveis*, o custo marginal da sua utilização é praticamente zero. Uma vez desenvolvido um sistema, ele pode ser acessado por inúmeras pessoas sem que haja grandes custos adicionais.

Por fim, em quarto lugar, os intangíveis têm geralmente sinergias ou complementaridades entre si, gerando resultados em combinações, que são mais valiosos em conjunto ou, pelo menos, nas combinações e recombinações certas.

Carvalho e Gouveia (2022), ressaltam a importância da inovação recombicante quando citam o laureado economista Paul Romer, o qual debateu energicamente em favor da inovação recombicante, que ele nomina de “nova teoria do crescimento” dentro da economia, Romer enfatiza que “*o crescimento econômico ocorre quando as pessoas tomam recursos e os rearranjam de forma a que estes sejam mais valiosos.*”

Após esta introdução teórica, percebe-se que a proposta deste trabalho em oferecer um modelo conceitual denominado de - *Epacoba* - Espaço de Partilha do Conhecimento em *Ba*, possa ser relevante no sentido de contribuir e proporcionar a energia, qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral do conhecimento na organização. Este é o objeto proposto para este estudo.

Os conceitos aqui descritos, assim como o modelo proposto, serão contextualizados e melhor descritos ao longo deste projeto.

1.2. Motivação para o trabalho

Justificamos a motivação para a escolha deste projeto em face do impacto e transformação na Gestão do Conhecimento, causados pela era digital e sustentada pelas tecnologias de informação, e que tem impulsionado as melhores práticas e a teoria de Gestão neste cenário.

Possui relação, também como motivação pessoal, pelo facto de a pesquisadora ter trabalhado por diversos anos no papel de consultora técnica e gestora de projeto, da empresa em análise.

Por fim, e igualmente importante, a motivação científica ao pretender preencher a lacuna nas teorias e modelos pesquisados no percurso decorrido na revisão bibliográfica para compor o corpus teórico do projeto no tocante à forma como apreender, disseminar e partilhar conhecimento corporativo.

1.3. Problema e desafios

De acordo com Haskel e Westlake (2019, p.193), a ideia de que o crescimento do investimento intangível viria alterar radicalmente o tipo de infraestrutura de que a economia necessita, notadamente como profetizado na época do estouro da bolha das *dot-com* em 1998-2000², em que comentadores previam a “morte da distância”: que o conhecimento, combinado com a tecnologia digital, retiraria importância aos constrangimentos de espaço e lugar. Este pensamento, segundo os autores, é a vertente mais utópica da chamada economia do conhecimento. Citam a estudiosa em inovação Carlota Perez que fez a afirmação de que “*são periódicas as grandes transformações epocais na forma como a economia utiliza as tecnologias e, antes de mais, incluem um intervalo de propaganda e especulação (intelectuais e financeiras), seguidas de uma crise e, por fim, um longo período de implementação e consolidação*” (Peres, 2002 cit. in Haskel e Westlake, 2019).

² O pano de fundo para a efêmera onda das *ponto.com* iniciada em setembro de 1998 era um mundo onde nada mais parecia funcionar. A velha economia não conseguia enfrentar os desafios da globalização (Thiel, 2014, p.20).

Haskel e Westlake (2019, p.193), prosseguem a sua narrativa apresentando a analogia com os caminhos de ferro, salientando que não foi a locomotiva a vapor que tornou os cavalos obsoletos, mas sim, o seu sucessor, o automóvel.

Continuam explicitando que a desconstrução da retórica da morte da distância em torno do ano 2000 não significa que estava totalmente errada, mas sim, que assinalou uma transição de uma fase de exuberância inicial para um período mais consciente de que as novas tecnologias são aplicadas, sujeitas a escrutínios e implementadas, muitas vezes, paralelamente, e não em substituição de infraestruturas mais familiares.

Definiu-se o problema deste estudo com a seguinte abordagem: “*Desfasamento entre o que a empresa é e o que pretende ser*” (segundo uma abordagem da Gestão do Conhecimento). Tal abordagem, implica a necessidade de obter respostas adequadas às necessidades correntes de uma organização, alinhando estas com o seu negócio e pensamento estratégico.

A partir desta breve definição do problema do estudo, foram elaboradas as questões de estudo deste trabalho, formuladas através das seguintes perguntas desafiadoras:

- Como identificar e mapear os instrumentos de Gestão do Conhecimento (na sua componente de partilha de conhecimento e do *Ba*) nos processos internos de partilha de conhecimento, de maneira em que tratando os dados, a organização possa compreender as informações constituídas e construir conhecimento?
- A construção de diretrizes e ferramentas de Gestão do Conhecimento como um modelo para espaço compartilhado em movimento para *Ba* poderá contribuir para a interação e integração entre os atores organizacionais gerando competitividade?

Crê-se que os resultados esperados neste estudo de caso, ou seja: A discussão e recurso ao conceito de *Ba*, de um modo operacional para as organizações e a proposta de um modelo para a aplicação do *Ba*, alcancem os objectivos propostos neste projeto de pesquisa.

Um dos possíveis desafios apresentados no decorrer desse estudo é a adaptação do modelo proposto de conversão do conhecimento em *Ba*, ao ambiente sistêmico e aberto da organização em estudo evidenciado durante o desenvolvimento dos constructos.

1.4. Objectivos da pesquisa

O corolário desta pesquisa está no contributo, ou seja, apresentar um modelo conceitual para aplicação do *Ba* à organização estudada.

Espera-se alcançar com este trabalho possíveis contribuições para o desenvolvimento deste modelo em *Ba* para a Gestão do Conhecimento em face aos fluxos informacionais nesta organização, tendo por objetivo um suporte de partilha de conhecimento que possa ser gerado e que considere os sistemas de informação, via o digital para constituir condições de governança na Gestão do Conhecimento.

O objectivo geral dessa pesquisa, visa criar e propor um modelo conceitual de Espaço de Partilha de Conhecimento com recurso em *Ba*. Pretendeu-se averiguar as prerrogativas de gestão analisadas, para o cumprimento do objectivo proposto, a partir de três pilares: *gestão do conhecimento organizacional, espaços dos fluxos informacionais e sistema de informação*, visando por esta abordagem perceber o desenvolvimento das diretrizes da organização em estudo. Estudar-se-á o modelo teórico de fluxos de informação estruturado para o modelo em *Ba*, mapeando e verificando como estes fluxos ocorrem.

A hipótese que se cogitou é a da construção de um modelo de Gestão do Conhecimento que viabilizaria a captação e a estruturação de negócios, constituídas no interior da empresa o que evitaria a perda de expertises e estratégias de negócios já consolidadas por profissionais, ante as mudanças de cargos e pessoas, como também do grande fluxo de informações, que permitiria contribuir com esta gestão e com esta empresa brasileira.

Isto posto, entende-se que a contribuição advinda deste projeto, poderá servir como suporte à Gestão do Conhecimento para que outras organizações utilizem este estudo de caso como *benchmarking*.

Através deste projeto, a empresa objeto deste estudo, terá mecanismos para implementar melhorias que possam contribuir para a comunicação como também ao fluxo de informação entre as suas áreas de atividade.

Espera-se que este estudo possa oferecer à empresa uma condição de desenvolver melhor a relação entre a informação e a tomada de decisão. Em complemento espera-se que a comunidade acadêmica possa com este material de pesquisa, explorar os resultados e aplicar em outras organizações em situações semelhantes as propostas aqui contidas.

1.5. Objeto e limites da pesquisa

O objeto desta pesquisa constitui-se na Partilha do Conhecimento, tendo como ponto focal a proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento (GC) suportado em *Ba*.

Para tanto, mapear e analisar os instrumentos de partilha de conhecimento nos processos internos da organização em estudo, bem como, são geridos os óbices que surgem nesses processos, são partes inerentes deste projeto de pesquisa.

De acordo com Drucker (2000), a ausência de um modelo de Gestão do Conhecimento em uma organização, pode-se configurar em problemas de interação, integração e sinergia, refletindo na sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

O referencial teórico pertinente ao desenvolvimento desta pesquisa tem como linha mestra as Organizações e o Conhecimento, especificamente as implicações e compreensão no mercado global da Nova Economia ou Economia do Conhecimento, cujos principais constructos são Castells (2016); Nonaka e Takeuchi (1997; 2008); Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Haskel e Westlake (2019); Kotter (2017) e Brynjolfsson e McAfee (2015), entre outros.

Compõe também o referencial teórico a importância do conhecimento, o negócio e o pensamento estratégico cujos principais constructos são Castells (2016); Nonaka e Takeuchi (1997 e 2008); Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Haskel e Westlake (2019); Kotter (2017), e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), entre outros.

Outra abordagem da linha do referencial teórico está vinculada aos conceitos, características e manifestações do *Ba* nas organizações, como também dos Dados, da Informação e do Conhecimento, também a Gestão da Informação e os Fluxos Informacionais para *Ba*, onde os posicionamentos dos autores: Castells (2016); Giddens (2008); Murteira (2004); Unger (2016); Velloso (2005); Ishikura (2008), possibilitaram a estruturação do instrumento de pesquisa.

O desenvolvimento da pesquisa, conforme Protocolo da Investigação (Figura 01), propõe a seguinte distribuição de fases: Tese; Objeto; Referencial Teórico; Desenvolvimento do Instrumento da Pesquisa; Aplicação da Pesquisa; Ajuste no Instrumento e Aplicação, finalizando com o desenvolvimento do mapeamento dos Fluxos de Conhecimento e sugestão de um modelo conceitual denominado: Espaço de Partilha de Conhecimento com recurso em *Ba*.

De acordo com Yin (2015, p.88), o Protocolo da Pesquisa ou Protocolo da Investigação, é uma forma importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador na realização da coleta de dados, como também na delimitação do campo de estudo. O protocolo serve como *checklist* para o pesquisador, e é um roteiro que deve ser seguido a fim de levantar todos os aspectos propostos na pesquisa (Voss, Tsikriktsis e Frohlich, 2002).

O papel do pesquisador não se pode confundir com o de outros profissionais, como auditores, que inspecionam, avaliam e supervisionam as ações das organizações, ou seja, deve exercer um papel transparente para com as suas fontes ou os seus informantes (Martins, 2008).

Para Zanelli (2002, p.83), a “*credibilidade de uma pesquisa consiste na articulação da base conceitual e de adotar critérios rigorosos no uso da metodologia, além de transmitir confiança às pessoas e à organização estudada, de modo que o pesquisador se certifique e garanta que não trará nenhum transtorno na condução do estudo.*”

Desta forma, demonstra-se o protocolo de investigação que será o norteador da pesquisa deste projeto, com base na seguinte síntese:

- Problema da investigação: Identificar se existem e como ocorrem os Fluxos de Conhecimento na organização em estudo sob a ótica da Gestão do Conhecimento.

Perguntas norteadoras da pesquisa:

- Como identificar e mapear os Fluxos de Conhecimento?
- Quais os fatores que possam causar, se identificados, um funil no fluxo de conhecimento e se eles poderão subsidiar ações que melhorem o compartilhamento de conhecimento?

Em seguida, através da Figura 01, é apresentado o Protocolo da Investigação, onde pode ser observado as fases da pesquisa, distribuído a partir da tese proposta, o objeto do projeto de pesquisa, passando pelo referencial teórico, desenvolvimento do instrumento de pesquisa, estruturação, adaptação e aplicação da pesquisa aos atores organizacionais selecionados através do método sociométrico, concluindo com o desenvolvimento do mapeamento dos Fluxos de Conhecimento, a partir dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador. Culminando na proposta de um modelo de Gestão de Conhecimento suportado em *Ba*.

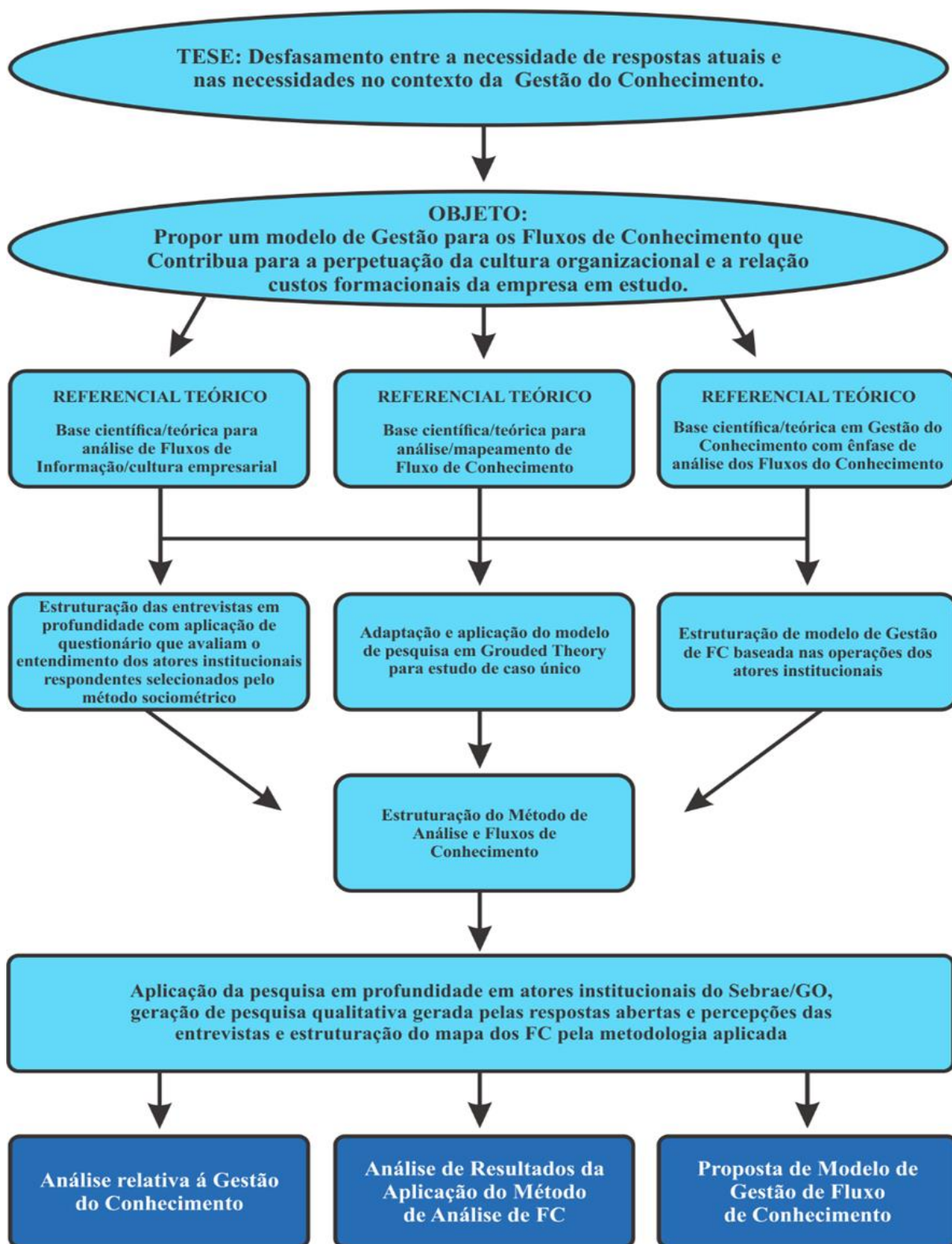


Figura 01 – Protocolo da Investigação

Fonte: Elaborada pela autora.

1.6. Estrutura do trabalho

A estrutura do presente relatório do projeto de pesquisa está organizada em nove capítulos, conforme demonstrado a seguir:

- **Capítulo I:** contém a introdução do tema proposto do projeto de tese em estudo, como também a proposta da pesquisa, a contextualização e relevância da pesquisa, está incluído a motivação para a elaboração do projeto, como os problemas e desafios. Em seguida, são apresentados os objectivos a serem alcançados, a estrutura do projeto de estudo e justificativas.
- **Capítulo II:** apresenta a fundamentação teórica da literatura pesquisada, com ênfase na Gestão da Informação e do Ambiente Organizacional, como também o Conhecimento. Está representado neste capítulo, a abordagem de estratégias organizacionais de vários autores ressaltando as prováveis reações com o ambiente. Trata ainda das perspectivas à análise da adaptação estratégica e do negócio. Apresenta os conceitos de Dados, Informação e Conhecimento.
- **Capítulo III:** este capítulo versa sobre a Gestão do Conhecimento, conceitos e a Partilha do Conhecimento, também é abordado aspectos da multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento e o seu envolvimento no mercado global atual. Em seguida é objeto de revisão a partilha do conhecimento, as suas características e barreiras.
- **Capítulo IV:** apresenta o conceito de *Ba*, as suas manifestações e características no contexto da Gestão do Conhecimento. Expõe os aspectos intrínsecos à temática dos recursos humanos nas organizações. É abordada a Gestão da informação para *Ba*, como também os Fluxos de Informação para *Ba*, algumas notas conceituais sobre Espaço partilhado e movimento, como também é realizada uma análise da característica do Fluxo de Conhecimento em *Ba*.

- **Capítulo V:** apresenta os procedimentos metodológicos utilizados na investigação deste projeto da tese. Apresenta a constituição da amostra utilizada para a recolha dos dados e o guião das entrevistas executadas.
- **Capítulo VI:** neste capítulo, é apresentado o principal contributo deste estudo, uma proposta do modelo conceitual de Partilha de Conhecimento com recurso em *Ba*.
- **Capítulo VII:** neste capítulo são apresentados os resultados de recolha de dados efetuados, de acordo com o trabalho de campo. É ainda caracterizada a amostra e o local da pesquisa.
- **Capítulo VIII:** é apresentado, neste capítulo, a análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo, apresentados no capítulo anterior, com base no modelo proposto, e seguindo o processo descrito no capítulo sexto, de acordo com a proposta realizada.
- **Capítulo IX:** espaço para as considerações finais, conclusões e recomendações, ênfase ao contributo do modelo conceitual proposto pelo projeto realizado, seguido de sugestões para a continuidade da investigação através das indicações para trabalho futuro, bem como as suas limitações.

É acrescentado ao final de cada capítulo o resumo correspondente, finalizando com as referências bibliográficas utilizadas no projeto da tese, como também, os anexos que complementam o reporte do projeto de pesquisa.

CAPÍTULO II – AS ORGANIZAÇÕES E O CONHECIMENTO

2.1. Introdução

Neste capítulo, apresenta-se um olhar contextualizado sobre as implicações e compreensão no mercado global da denominada “economia do conhecimento”, sendo este, o fator gerador para uma compreensão do ponto de partida no qual, empresas possam se situar e permanecer neste mercado informacional, global e em rede. Aborda a importância do conhecimento e a distinção entre dados, informação e conhecimento introduzindo alguns conceitos, teorias e aplicações. Finaliza com a relevância do papel do pensamento estratégico para o negócio, na contemporaneidade.

2.2. A economia do conhecimento: implicações e compreensão no mercado global

No último quartel do século XX, surgiu em escala global o que Castells (2016) denomina de “nova economia”, chamando-a de informacional, global e em rede, por *informacional* entende-se que a produtividade e a competitividade (sejam empresas, regiões ou nações), dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficaz a informação baseada no conhecimento. *Global*, porque as principais atividades produtivas estão organizadas em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre os agentes econômicos. Por fim, é caracterizada como uma *rede*, devido as interações entre redes empresariais serem feitas em uma concorrência de rede global.

Segundo Castells (2016, pp.210-211), a nova economia é, *“decerto neste momento, uma economia capitalista. De facto, pela primeira vez na história, todo o planeta é capitalista ou dependente de sua ligação às redes capitalistas globais. Mas é um novo tipo de capitalismo, tecnológico, organizacional e institucionalmente distinto do capitalismo clássico (laissez-faire) e do capitalismo keynesiano.”*

O autor prossegue na sua narrativa afirmando que “*a globalização, ao expandir os mercados de forma tão impressionante e explorar novas fontes de capital e mão de obra especializada, é uma característica indispensável da nova economia*” (Castells, 2016, pp.210-211).

Seguindo esta linha interpretativa, Giddens (2008, pp.69-70), expressa com maestria o sentido da globalização, segundo o autor não se trata somente de um fator económico, embora este é uma parte integrante do fenómeno. Continua na sua análise salientando que o progresso da globalização é o resultado de uma conjunção de fatores económicos, políticos, sociais e culturais. Afirma que “*o progresso da globalização é devido, sobretudo, ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que vieram intensificar a velocidade e o âmbito das interações entre os povos do mundo inteiro.*”

Giddens (2008) prossegue evidenciando os aspectos da economia atual baseada nas redes internacionais e nas empresas em constante reestruturação, afirma que para se tornarem competitivas, as empresas tiveram que se reestruturar e flexibilizar em nome de uma menor hierarquização.

Ao tornarem mais flexíveis as práticas de produção e os padrões organizacionais, possibilitaram a realização de parcerias entre empresas, gerando com este facto, condições para negociar e competir neste mercado global em constante mudança. O autor nomeia de *modus faciendi* o reflexo da economia global às mudanças ocorridas na denominada Era da Informação, permitindo que, atualmente, muitos aspectos da economia, sejam processados através de redes internacionais (Giddens, 2008, p.70).

À luz destas constantes mudanças/transições no mercado global, originou-se uma obra coletiva cuja edição coordenada pelo sociólogo norte-americano Immanuel Wallerstein (*The Age of Transition, 1995*), discorre sobre a transição para a economia de mercado, transição para o mercado global/globalização e transição para a economia do conhecimento, neste caso denominada por economia baseada no conhecimento, conforme destaca Murteira (2004, p.81).

O autor prossegue na sua narrativa explicitando o significado da transição socioeconómica para economia baseada no conhecimento, qualificando a transição como um processo *societal* de adaptação e mudança, em parte espontâneo, em parte conduzido. Continua a sua análise

considerando a economia baseada no conhecimento como uma nova etapa histórica, cujo processo remete para uma dinâmica endógena do capitalismo na época de mercado global, caracterizando esta economia baseada no conhecimento como

(...) economia em que a maior parte da produção e do emprego (mais de 70%, como ordem de grandeza) se concentram no terciário, com destaque para serviços intensivos em conhecimento como serviços de educação e saúde, serviços informacionais, que podem servir de apoio a outras empresas em matérias como informática, formação e gestão de recursos humanos, estudo de mercado, auditoria, consultoria em gestão, projetos culturais (Murteira, 2004, p.84).

Unger (2016, p.26), define a economia do conhecimento em *“acumulação de capital, tecnologia, capacitações tecnológicas e ciência aplicados à condução das atividades produtivas.”* Caracteriza a economia do conhecimento como um processo e métodos de inovação permanente, bem como, em produtos e tecnologias. Continua salientando que não é somente uma forma de produzir bens e serviços sob arranjos típicos de equipamentos e tecnologias, mas um *“paradigma de produção que continuamente se reinventa a si mesma”*.

O autor continua na sua retórica destacando que o eixo central de geração de valor se desloca do conteúdo material para o conteúdo de conhecimento incorporado nos processos produtivos. De acordo com Unger (2016, p.7), *“uma nova prática de produção emergiu nas economias do mundo, sendo que o mais simples e corriqueiro dos seus muitos nomes é economia do conhecimento.”*

O autor prossegue, tomando uma perspectiva histórica, afirmando que o curso de práticas de produção que fizeram a diferença na economia mundial, se inicia com dois pensadores da história das ciências económicas - Adam Smith e Karl Max - que, segundo Unger, acreditavam que o melhor caminho para descobrir as verdades mais profundas da economia era estudar a prática de produção mais avançada, tornando o seu estudo uma via de acesso para entender a economia.

Continua na sua análise reverberando que, para os autores citados, a era da manufatura mecanizada, tal como havia surgido nos primeiros anos da Revolução Industrial, no final do século XVIII e, conseqüentemente, sucedida pela produção industrial em massa no final do século XIX, foram fontes valiosas para a compreensão do funcionamento da economia e dos seus futuros possíveis.

Unger designa a prática mais avançada da atualidade com o rótulo, segundo ele, já familiar, de “*economia do conhecimento*”. Prossegue no seu discurso, afirmando que a economia do conhecimento não se encontra restrita a um setor da produção, tampouco não possui uma associação privilegiada com a indústria, como foi o caso da manufatura mecanizada e da produção industrial em massa, mas sim, está interligada com todos os setores - serviços intensivos em conhecimento e indústria de alta tecnologia (Unger, 2016, p.18).

De acordo com Brynjolfsson e McAfee (2015), estamos vivendo a *Segunda Era das Máquinas*, ressignificando a Revolução Industrial como sendo a *Primeira Era das Máquinas*, momento este que pela primeira vez o progresso foi impulsionado, notadamente pela inovação tecnológica. Os mesmos autores seguem afirmando que o tempo que vivemos pode ser considerado como “*sendo o tempo de transformação mais profunda que nosso mundo já viveu*”.

Os autores continuam a sua narrativa explicitando que a importância na habilidade de gerar quantidades imensas de força mecânica gerou a impactante frase de Morris³, “*zombou de todo o drama da história anterior do mundo*” (Brynjolfsson e McAfee, 2015, p.7).

De acordo com Brynjolfsson e McAfee (2015), a Segunda Era das Máquinas, é um momento singular da humanidade, computadores e outros avanços digitais que estão contribuindo para que a humanidade reforce a sua habilidade de usar o cérebro para entender e moldar os ambientes - o que o motor a vapor e os seus descendentes fizeram pela força bruta - os autores chamam esta habilidade de “força mental”. Esta força mental, de acordo com os autores, é tão importante para o progresso e desenvolvimento no tocante ao domínio do nosso ambiente físico e intelectual e atingir resultados, quanto a força física, resultando em vastos impulsos sem precedentes em fazer avançar a humanidade.

Segundo Velloso (2005, p.2), existem três impulsos transformadores que alavancaram o processo da designada Revolução do Conhecimento:

- Efeito das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a Biotecnologia, com efeitos de recondicionar os setores económicos e sociais, finaliza afirmando que o que está ocorrendo é o maior uso do Conhecimento, em geral, para fins de desenvolvimento;

³ Morris, *Why the West Rules - For Now*, p.492.

- Redução constante dos custos de Transportes e Comunicações, em geral dos custos das transações;
- Avanço do capital humano em decorrência das exigências de qualificação da mão-de-obra e do efeito das TIC (Informática – Eletrônica, Comunicações e Internet).

Velloso (2005), determina a Economia do Conhecimento em duas dimensões: a económica e a económico-social. A dimensão económica, segundo o autor, é levar o conhecimento a todos os setores da economia, não apenas desenvolver os setores de alta tecnologia, Velloso explicita que além do desenvolvimento dos setores de alta tecnologia, outros setores como agricultura, agronegócios, agricultura familiar, bens de capital, insumos industriais, recursos naturais, energia, educação, saúde, logística, consultoria, entre outros; são vetores que possibilitam uma mudança no quadro das vantagens comparativas atuais e potenciais, culminando na competitividade, criação e agregação de valor organizacional.

A dimensão económico-social tem como fundamento levar o conhecimento a todos os segmentos da sociedade, incluindo os de renda baixa. De acordo com Velloso (2005), esta dimensão é resultado de uma necessidade económica voltada para a qualificação dos Recursos Humanos, tendo em consideração a crescente demanda de uso de conhecimento e informação, sobretudo, organizacional, e neste contexto da economia do conhecimento, a qualificação dos recursos humanos, torna-se fundamental para o alcance do crescimento e desenvolvimento de uma empresa, região ou país.

Velloso (2005), considera a Economia do Conhecimento como uma oportunidade de desenvolvimento económico e social, enfatiza a riqueza económica e social da economia do conhecimento dando relevância à conjunção das duas dimensões supracitadas.

O autor continua o seu raciocínio salientando que a tendência a que os investimentos em “intangíveis” considerados como ricos em conhecimento, tais como: Educação (capital humano); R&D (*Research and Development*); *Software*; *Design*; novos métodos de *Management*, construção de *Networks* (redes de interligações); *Marketing*, superem em importância, nas empresas, os investimentos em Equipamentos; Máquinas e Construção,

ressalta o crescente papel dos intangíveis na criação de novos produtos e modelos, melhoria do produto e diferenciação do produto, fatores estes presentes na economia do conhecimento.

O valor encontrado no intangível, com maior expressividade que no *hardware* tangível é um dos factos constatados neste mundo de concorrência global “sem fronteiras”, onde a economia baseada no conhecimento e o conhecimento como arma de competitividade, ganharam importância no mundo corporativo, visto que o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e os equipamentos, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem (Ishikura, 2008, p.164).

A autora prossegue na sua narrativa afirmando que administrar o conhecimento com o intuito de adquirir e manter a vantagem competitiva, tem sido o foco principal da estratégia de concorrência de muitas empresas (Ishikura, 2008, p.170).

Para Unger (2016), uma forma de compreensão sobre o valor maior em uma forma aprofundada da economia do conhecimento é conhecer algumas posições de economistas proeminentes, como Marx e Keynes sobre o lugar da atividade económica na autoconstrução da humanidade. Marx como também Keynes, previram o fim da escassez no futuro, conceituando este momento como uma viragem decisiva na história das forças produtivas que foi possível pela sequência ordenada de modos de produção, chegaria a termo com a abolição da escassez.

Nesta linha de pensamento, Unger (2016, p.270), afirma que não há elementos que possibilitem esperar que a humanidade supere a escassez em um futuro previsível, salienta que

(...) a economia do conhecimento tem potencial para atenuar e mesmo reverter a restrição imposta pelos retornos decrescentes à alocação de quantidades maiores de qualquer insumo na produção de um bem ou serviço. A realização desse potencial, porém, não significa o fim da escassez. Mesmo a extensão da produção intensiva em conhecimento para grande parte da economia não será suficiente.

De acordo com Unger (2016), a despadrão e customização de bens e serviços, com escala e com preços acessíveis ao mercado de massa, ao contrário da pequena escala e do custo relativamente alto da produção artesanal, é um dos traços da economia do conhecimento, como também tem o potencial para proporcionar grandeza compartilhada da qual muitos possam participar contribuindo fortemente para o aumento da produtividade e conseqüentemente a diminuição da desigualdade social, “*vista sob a perspectiva do advento dessa economia, a*

história de nossa vida material registra o longo e vacilante triunfo da imaginação” (Unger, 2016, p.279).

No limiar do novo milênio, ano 2000, foi aprovada pela ONU, a Declaração do Milênio, originando um vasto campo de documentos, sendo destacado o *Pacto entre nações para Extinção da Pobreza Humana*, sendo matéria nuclear do *Relatório sobre o Desenvolvimento Humano Mundial*, de 2003 (Murteira, 2004, p.145). Entre os objectivos propostos no *Relatório sobre o Desenvolvimento Humano Mundial*, Murteira destaca oito objectivos, sendo que, para este trabalho explicitaremos somente o “objectivo oito”, lendo: *Desenvolver um partenariado global para o desenvolvimento*.

Murteira (2004, p.146) destaca este último objectivo como

(...) o mais abrangente de todos, tem numerosas e complexas implicações, ressalta uma das medidas especiais deste objetivo: *“cooperação com o sector privado, tornar acessíveis os benefícios das novas tecnologias, especialmente no domínio da informação e comunicação”*.

Murteira prossegue a sua narrativa, destacando a importância destas mobilizações dos vários atores das economias e sociedades para estratégias “baseadas no conhecimento” ao serviço do desenvolvimento humano, solidário e sustentável do planeta. (Murteira, 2004, p.147).

Webber *cit. in* Davenport e Prusak (2003) destacam que *“(...) concluindo, a nova economia não está na tecnologia, seja ela o microchip ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente das pessoas.”*

Peter Thiel em seu livro *De Zero a Um* (2014, p.153), afirma que *“à medida que os computadores se tornarem cada vez mais poderosos, não serão substitutos dos seres humanos. Serão complementos.”* Segundo Thiel, a complementaridade entre computadores e seres humanos não é apenas um facto em macro escala é também o caminho para o desenvolvimento de empresas.

Em uma economia baseada no conhecimento, a relevância dos dados, da informação e do conhecimento como pilares para sustentar o desenvolvimento das atividades inerentes ao sucesso organizacional, está presente como pano de fundo nesta era, onde a experiência

transforma as ideias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece. O conhecimento possui a verdade fundamental (Davenport e Prusak, 2003).

2.3. Dados, informação e conhecimento

De acordo com Haskel e Westlake (2019), a ascensão da economia intangível e o seu impacto no nosso mundo, expressam uma intercambialidade entre as definições de “Dados”, “Informação” e “Conhecimento”, os autores definem Dados em dois tipos: registros brutos e dados transformados, por registros brutos consideram que os Dados não foram limpos, formatados nem transformados, portanto, não prontos para análise. Os Dados transformados foram limpos, formatados, combinados e/ou estruturados de modo a estarem adequados a algum tipo de sistema de análise. Os autores ao definirem Informação consideram como sinônimo de Dados transformados.

Davenport e Prusak (2003, p.3), citam Dados como um conjunto de factos distintos e objectivos, relativos à eventos, prosseguem afirmando que no contexto organizacional, Dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.

Os autores continuam explicitando que Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação, tampouco qualquer base sustentável para tomada de decisão, continuam afirmando que Dados não dizem nada a respeito da própria relevância ou irrelevância, embora a matéria-prima do poder decisório possa incluir dados, os autores enfatizam a importância dos Dados para as organizações, em grande medida, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.

A seguir, é apresentado o Quadro 1, onde é explicitado as diferenças entre Dados – Informação e Conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998) relativos a eventos.

Quadro 01 – Notas Conceituais: Dados – Informação – Conhecimento

DADOS	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo.	Dados dotados de relevância e propósito.	Informação valiosa da mente humana.
Facilmente estruturado.	Requer unidade de análise.	Inclui reflexão, sintaxe, contexto.
Facilmente obtido por máquinas.	Exige consenso em relação a significado.	De difícil estruturação; De difícil captura em máquinas.
Frequentemente quantificado.	Exige necessariamente a mediação humana.	Frequentemente tácito.
Facilmente transcrível.		De difícil transferência.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p.15).

De acordo com Laudon e Laudon (2014), Dados são sequências de factos ainda não analisados, representativos de eventos que ocorrem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e dispostos de forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los. Os autores oferecem a seguinte definição de Informação “*advém dos Dados que foram modelados em um formato significativo e útil para os seres humanos.*”

Drucker (2000), define informação como “*Dado investido de relevância e propósito*”; por conseguinte, a conversão de Dado em informação requer conhecimento, prossegue no seu discurso salientando que à medida que a tecnologia avançada se torna cada vez mais dominante, é necessário envolver-se no processo de análise e diagnóstico, ou seja, em informação, de forma ainda mais intensa, ou correr o risco de sermos submersos pelos Dados gerados pelas nossas próprias atividades.

“*Pense em Informação como Dados que fazem a diferença*”, esta afirmação feita por Davenport e Prusak (2003, p.2), reflete a importância da finalidade da Informação em alterar o modo como o destinatário vê algo e exercer algum impacto no seu julgamento e comportamento. Estes autores afirmam que o meio de comunicação não é a mensagem, embora possa influenciá-la fortemente, o que é entregue é mais importante que o veículo que a entrega.

Davenport e Prusak (2003, p.4), prosseguem pontuando que: “*Diferente dos Dados, a Informação tem significado*”, e asseguram que quando o seu criador lhe acrescenta significado,

Dados tornam-se Informação. Ao agregar valor aos Dados e transformá-los em Informação, pode-se utilizar procedimentos eficazes como:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos Dados coletados;
- Categorização: conhecemos as utilidades de análise ou os componentes essenciais dos Dados;
- Cálculo: os Dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: os erros são eliminados dos Dados;
- Condensação: os Dados podem ser resumidos de uma forma mais concisa.

Os autores observam que os computadores podem ajudar a agregar estes valores e transformar Dados em Informação, contudo, nem sempre ajudam no contexto, assim os seres humanos têm a incumbência de agir nas partes de categorização, cálculo e condensação.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.56), afirma que o Conhecimento é similar e diferente da Informação. Prosseguem explicitando que:

1. O Conhecimento, ao contrário da Informação é sobre crenças e compromisso, é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção;
2. Conhecimento ao contrário da Informação, é sobre ação, é sempre conhecimento para algum fim;
3. Conhecimento como Informação é sobre significado, é específico ao contexto e relacional.

Os autores enfatizam a natureza ativa, subjetiva, do Conhecimento enfatizada por termos como “compromisso” e “crença”, os quais estão profundamente enraizados nos sistemas de valores dos indivíduos (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.57).

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p.7), o Conhecimento deriva da Informação da mesma forma que a Informação deriva dos Dados, argumentam que “*o Conhecimento se produz em mentes que trabalham*”, expressam na sua definição as características que tornam o Conhecimento valioso e as que dificultam a sua boa gestão, geralmente as mesmas:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (Davenport e Prusak, 2003, p.7).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.15), expressam que Conhecimento é um desses conceitos importantíssimos, positivos, promissores e de difícil definição: *O Conhecimento é crença verdadeira e justificada*⁴. Os autores prosseguem explicitando que Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam “crença” e “justificação” em vez de “verdade” para se diferenciarem da tradição cognitiva, na qual a crença é considerada mais ou menos verdadeira com base na sua semelhança com a realidade externa. Em termos cognitivistas, o Conhecimento é universal, e dois sistemas cognitivos devem chegar às mesmas representações de um objeto ou evento. Finalizam observando que conforme a definição do Conhecimento por Nonaka e Takeuchi (1997), “*o conhecimento é uma construção da realidade, e não algo verdadeiro de maneira abstrata e universal.*”

Conforme destacam Nonaka e Takeuchi (2009, p.19), o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e, aparentemente, opostos - isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, os autores os definem como:

- **Conhecimento Explícito:** “*pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente*”.

⁴ Esta definição foi extraída de *The Knowledge-Creating Company*. Nonaka e Takeuchi (1995), basearam a definição nos discursos de Platão em Mênon, Fédon e Teeteto, p.21.

- **Conhecimento Tácito:** *por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como, nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora”.*

Nonaka e Takeuchi (2009), explicitam que existem duas dimensões para o conhecimento tácito:

A Dimensão Técnica - esta dimensão engloba as habilidades informais e de difícil detecção, muitas vezes captadas no termo “*know-how*”. Os autores prosseguem enfatizando que “*os insights altamente subjetivos e pessoais, as intuições, os palpites e as inspirações derivadas da experiência corporal, todos se encaixam nesta dimensão*”.

A Dimensão Cognitiva - esta dimensão do conhecimento dá forma ao mundo como percebemos o mundo em torno de nós. “*Ela consiste em crenças, percepções, ideias, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos normais*”.

Conforme destacam Nonaka e Takeuchi (2009, p.20), “*o conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos*”.

Os autores citam Charles Handy⁵, ao reverberarem que “*quanto mais turbulentos os tempos, quanto mais complexo o mundo, mais paradoxos existem. As contradições, as inconsistências, os dilemas e as polaridades abundam nestes dias e nesta época. As empresas bem-sucedidas não estão apenas enfrentando o paradoxo, mas tirando vantagem dele*”.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2009, p.19), a passagem, única em duzentos anos, da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento elevou o paradoxo, de algo a ser eliminado e evitado, para algo a ser aceito e cultivado. Destacam que “*as contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheios ao conhecimento*”.

⁵ Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*. Boston, Harvard Business School Press.

Os autores finalizam argumentando que as empresas para terem sucesso atualmente, neste mundo complexo, “precisam *abraçar não só um conjunto de opostos, mas uma completa multidão de opostos ao mesmo tempo*”.

2.4. A Importância do Conhecimento

Numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa. O que faz as organizações funcionarem é o conhecimento, contudo, o conhecimento não é algo novo. Novo é reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo, e entender a necessidade de o gerir e de o identificar e delimitar com o mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos.

“A necessidade de se extrair o máximo de valor do conhecimento organizacional é maior agora que no passado” (Davenport e Prusak, 2003, p.15).

Com o advento da *nova economia* houve uma grande motivação para que os economistas examinassem o papel do investimento no conhecimento, teóricos como Robert Lucas, Paul Romer, Phillipe Aghion e Peter Howitt haviam concebido modelos econômicos em que o conhecimento desempenhava um papel-chave na promoção do crescimento, por via de externalidades de conhecimento de um produtor para outro ou por via do processo competitivo de investimento na melhoria contínua dos produtos (Lucas, 1993; Aghion e Howitt, 1992; Romer, 1990, *cit. in* Haskel e Westlake, 2019).

Haskel e Westlake (2019), argumentam que os economistas não perderam de vista o facto de que coisas que não podemos tocar, como: *know-how*, ideias e relações comerciais são propriedades invulgares de ativos intangíveis. Os autores prosseguem no seu discurso qualificando como fascinante o livro de David Warsh, *Knowledge and the Wealth of Nation* (2006), onde o autor descreve a trajetória de Paul Romer no desenvolvimento de uma teoria melhorada de crescimento económico. Romer foi pioneiro em incorporar o conhecimento e as mudanças tecnológicas como fatores no crescimento económico em economias de mercado.

Conforme o artigo de Charles I. Jones, *Ideias, não Rivalidade e Crescimento Endógeno* (2019), a contribuição fundamental do laureado com o prêmio Nobel em Economia em 2018, Paul Romer⁶, e sua clara compreensão da economia das ideias, e como a descoberta de novas ideias está no cerne do crescimento económico, explicita que Romer desenvolveu a teoria do Crescimento Endógeno, enfatizando que a mudança tecnológica é resultado de esforços de pesquisadores e empreendedores. Destaca o impacto do conhecimento gerado no presente, na redução do custo de inovações no futuro. O contributo desta teoria é que o acúmulo de conhecimento promove o crescimento económico que se retroalimenta ao longo do tempo, gerando o que os economistas denominam como crescimento endógeno.

A ideia de que o conhecimento é escalável constitui o âmago da “*Nova teoria do Crescimento*”, a nova abordagem ao crescimento económico de que Romer foi pioneiro. Ao invés de tratar a tecnologia como uma força exógena que se manifesta de tempos em tempos e torna a economia mais produtiva, Romer e os seus colegas teóricos, como Robert Lucas, trataram-na como um investimento que gerou um retorno económico em toda a economia na sua globalidade (Haskel e Westlake, 2019).

2.5. O negócio e o pensamento estratégico

A crescente aceleração da mudança no mundo dos negócios já era motivo, nos finais de 1990 para que Kotter (2017), alertasse para a mudança rápida que o mundo estava vivenciando. Assim, segundo o autor, as organizações teriam de ser capazes de responder com igual rapidez. O autor prossegue observando que se o ambiente de negócios viesse a estabilizar ou diminuir num futuro próximo, a mudança nas organizações seria menos preocupante, afirmando que a maior parte dos indícios sugerem exatamente o contrário: o ritmo de movimento no ambiente de negócios irá acelerar e que as pressões sobre as organizações para se transformarem irá crescer. Kotter (2017), afirma que a velocidade da mudança é a força que conduz. Liderar de um modo competente é a única resposta.

⁶ A contribuição de Paul Romer foi fruto de sua tese de doutoramento supervisionada pelo professor brasileiro José Scheinkman (*Columbia University*) juntamente com Robert Lucas (*University of Chicago*), também laureado com o prêmio Nobel de Economia.

Alvin Toffler, conceituado pensador norte-americano, publicou em 1970 o livro *Choque do Futuro*, onde previa um fenômeno que ele esclarecia como “*percepção de muita mudança num pequeno espaço de tempo*”, previu que o ritmo das mudanças também se espalharia para o mundo dos negócios, como também viveríamos em um estado de “*alta transitoriedade*”, no qual daríamos às ideias e às organizações um tempo cada vez menor. Toffler afirma que a mudança na composição da força de trabalho foi o ponto de partida para a transição de uma economia baseada em trabalho mecânico e manual para aquela baseada em conhecimento e/ou trabalho mental (Toffler e Toffler, 2012).

De acordo com Kotter (2017, p.45), as estruturas, os sistemas, as práticas e a cultura nas organizações típicas do século XX, não tem funcionado bem neste ambiente de mudanças rápidas, para tanto sugere um processo de oito fases que poderá servir para a condução das mudanças com sucessos, de qualquer dimensão, nas organizações.

O processo de oito passos para criar grandes mudanças

- ***Estabelecer um sentido de urgência*** - de acordo com Kotter (2017), este é o primeiro passo fundamental para adquirir a cooperação necessária, destaca que a complacência em níveis elevados é um fator de atraso para que as transformações aconteçam, com a urgência em níveis baixos, é difícil reunir um grupo com suficiente poder e credibilidade para orientar o esforço ou convencer os indivíduos-chave a gastar energia para criar e comunicar uma visão de mudança. Aumentar o sentido de urgência geralmente exige ações corajosas ou mesmo arriscadas associadas à boa liderança.
- ***Criar uma coligação liderante*** - este segundo passo, exige a criação de uma força poderosa para sustentar o difícil processo de mudança, para que tenha êxito é essencial que tenha a composição certa, o nível de confiança certo e um objetivo único.
- ***Desenvolver uma visão e uma estratégia*** - terceiro passo deste processo sugere que a visão é necessária num processo de mudança por três propósitos

importantes: Primeiro, clarifica a direção genérica da mudança, simplifica as decisões mais detalhadas; segundo ponto importante, motiva as pessoas a atuarem na direção certa e, o terceiro, este passo ajuda a coordenar as ações de diferentes pessoas no ritmo adequado. Uma visão assente numa compreensão clara e racional da organização, do ambiente do mercado e das tendências competitivas que se torna viável. É neste momento que a estratégia desempenha um papel importante, pois fornece uma lógica, um primeiro nível de detalhes para mostrar como a visão pode ser realizada.

- ***Comunicar a visão da mudança*** - o quarto passo sugerido por Kotter (2017), está ancorado no poder da visão quando libertado para uma grande parte das pessoas na empresa resultando em uma compreensão comum dos objetivos e direção corporativa. A clareza e a simplicidade da mensagem, segundo o autor, são elementos chave na comunicação eficiente da visão, adicionando também outros elementos como o uso de metáforas, analogias e exemplos; múltiplos fóruns, ou seja, pequenas e grandes reuniões, memorandos e jornais, interação formal e informal; repetição; liderança pelo exemplo; explicação de aparentes inconsistências, onde as inconsistências que ficam por explicar minam a credibilidade da comunicação e dar e receber, requer que a comunicação em dois sentidos é sempre mais poderosa que a de um sentido.
- ***Capacitar os empregados para uma ação alargada*** - o quinto de oito passos é sobre capacitação, de acordo com Kotter (2017), deve-se fornecer as pessoas além da competência técnica, como também competências sociais e atitudes necessárias para fazer com que os novos ajustes funcionem.
- ***Gerar vitórias de curto prazo*** - os resultados exigidos na fase seis de um processo de transformação devem ser visíveis e claros, o autor sugere que esta fase se alargue em três características distintas:
 - É visível - as pessoas podem ver por si próprias se o resultado é real ou apenas conversa;

- Não é ambígua - não gera grandes discussões sobre o que está em causa;
- Está claramente relacionada com o esforço de mudança.
- ***Consolidar os ganhos e produzir mais mudança*** - penúltima fase do processo de mudança produzido por Kotter, indica que a melhoria substancial no desempenho chegará bem antes do meio do processo. O que se vê nas transformações bem-sucedidas é que a coligação liderante usa a credibilidade conquistada pela vitória de curto prazo para tornar o processo mais rápido, perseguindo novos e mais ambiciosos projetos de mudança.
- ***Ancorar as novas abordagens na cultura*** - conforme salienta Kotter (2017), a cultura refere-se a normas, comportamentos e valores partilhados entre grupos de pessoas, e quando as novas práticas introduzidas num esforço de transformação não são compatíveis com as culturas relevantes, estarão sempre sujeitas a uma regressão.

Conforme ressaltam Brynjolfsson e McAfee (2015), a cultura do negócio pode ser um caminho importante para a mudança que favorece habilidades específicas, os autores citam que o resultado dos trabalhos de Erik e Tim Bresnahan de Stanford; Lorin Hitt da Wharton e Shinkyu Yang do MIT⁷, revelaram que as empresas usaram tecnologias digitais para reorganizarem a autoridade de tomada de decisão, sistemas de incentivos e fluxos de informação.

Conforme destaca Kusunoki (2008), o mundo dos negócios sofreu impactos dinâmicos com a “*revolução digital*”, isto deveu-se principalmente ao advento da Internet, corroborando para que os executivos-chefes percebessem a importância das TIC na promoção de uma atitude mais competitiva nos seus negócios.

⁷Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. e Hitt, L. M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), pp.339-76.
Brynjolfsson, E., Hitt, L. M. e Yang, S. (2002). Intangible Assets: Computer and Organizational Capital. *Brooking Papers on Economics Activity*, pp.137-198.

O autor prossegue seu discurso afirmando que, o efeito das TIC no mundo dos negócios tem sido avassalador, exemplifica a redução do tempo exigido para acessar qualquer tipo de informação, enquanto derrubou, simultaneamente, os custos das transações.

Destaca que, a infraestrutura das TIC não poderia existir sem o progresso na tecnologia dos semicondutores, representada pela Lei de Moore, que afirma que a densidade dos circuitos em um *chip* de computador duplicará a cada dois anos, tanto quanto a inovação das tecnologias complementares de *hardware* e *software* para a computação.

Desta forma, redesenhar os limites das atividades de negócios passa a ser um tema central na formação da estratégia de negócios.

A designação do termo “negócios” usado neste contexto, pelo autor, refere-se a todo sistema de fornecimento de produtos e/ou serviços, como também as suas atividades de apoio ao cliente; as características desse sistema, cujo padrão é denominado por Kusunoki de “arquitetura do negócio”, refletem o “conhecimento arquitetônico” da empresa, que por sua vez, é relativo às atividades que farão parte de todo sistema do negócio, principalmente, antevendo quais serão as suas funções, como também a forma que as interfaces farão com que as atividades, incluídas no sistema, interajam e se ajustem (Kusunoki, 2008).

Conforme Kusunoki (2008), as TIC incluem uma grande tendência para a modularização da arquitetura do negócio, portanto a atenção à síntese de modularidade e integralidade com o objectivo de criar uma arquitetura exclusiva que proporcione uma vantagem competitiva sustentável, é de suma importância no negócio. Esta atenção está alinhada com o facto tendencioso das empresas considerarem, em primeiro plano, as atividades, recursos ou “módulos” como unidades que compõem a arquitetura do negócio, sendo que o conceito do negócio deverá vir em primeiro plano, como unidade de análise no projeto de arquitetura do negócio, tendo em vista que a síntese da modularidade e da integralidade tem origem na inovação do conceito de negócio. O autor refere-se a conceito de negócios como a expressão condensada dos valores intrínsecos dos clientes para com a empresa.

O conceito do negócio é decomposto em blocos constitucionais, e a arquitetura do negócio aparece como um sistema desses blocos, como demonstrado na Figura 02, onde representa a

arquitetura do negócio como uma versão operacional do conceito do negócio. Desta forma, torna a arquitetura do negócio, o conceito do negócio posto em prática.

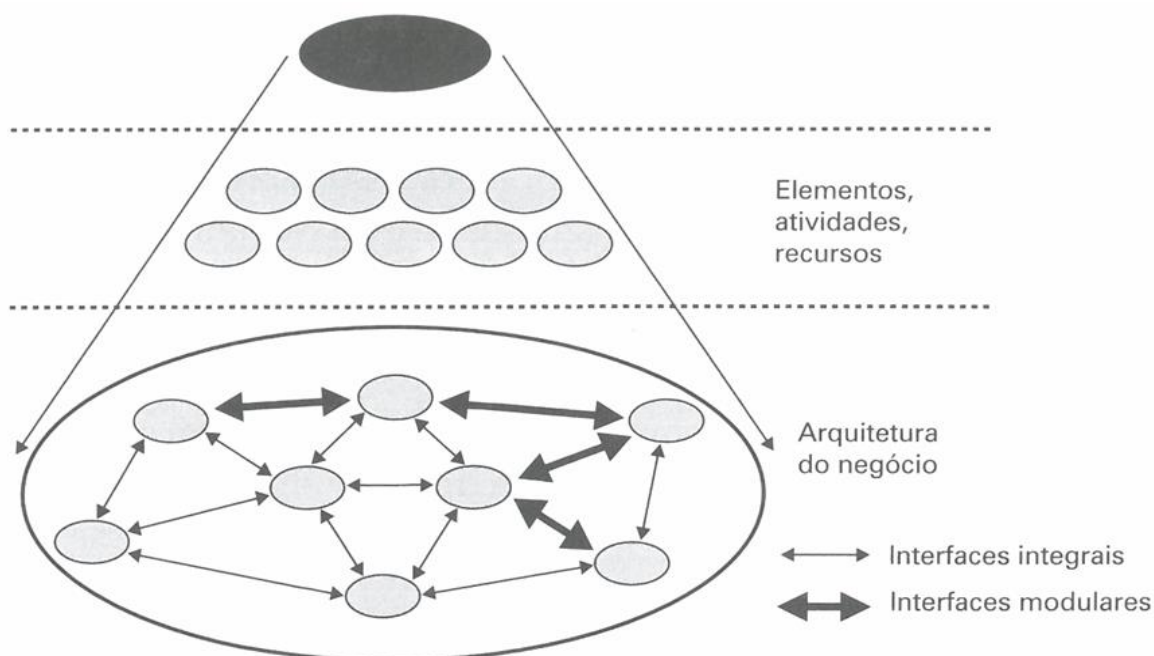


Figura 02 – Do Conceito do Negócio para a Arquitetura do Negócio

Fonte: Adaptado de Kusunoki (2008, p.288).

(...) que tipo de mastro deve ser usado para colher apropriadamente os “ventos de popa” das TIC? Como esse “vento de popa” pode tornar-se um vendaval, o mastro poderá quebrar se o barco não for forte. Muitos barcos estão postando suas velas para pegar o próximo vento, o que torna a concorrência mais dura. O “vento de popa” da modularidade pode mudar, repentinamente, para o “vento de proa” da comoditização. A chave é estabelecer um curso e manter o arco apontado para essa direção. Nessa metáfora, o “barco” representa a empresa e a “direção do arco” significa o conceito de negócio. A arquitetura do negócio é o mastro do “barco” que viaja nos mares turbulentos da revolução da TI. (Kusunoki, 2008, p.288).

No alvorecer do século XXI, dado a dinâmica do comportamento organizacional, as organizações têm se dedicado à formação teórica de líderes, para que essas pessoas possam ter conhecimento suficiente para criar visões e, conseqüentemente, estratégias para as implementar.

De acordo com Kotter (2017), a gestão lida principalmente com o *status quo*, e a liderança preocupa-se, sobretudo, com a mudança, portanto, as empresas terão que ser hábeis no processo de criação e formação de líderes para que a visão, a comunicação e a capacitação que estão no centro do processo de transformação, aconteçam para satisfazer as necessidades de gestão.

Chiavenato e Sapiro (2010, p.73), ressaltam a teoria do pensamento complexo⁸ como fonte importante para entender as organizações neste contexto atual, e como emergem as estratégias. Abordam duas visões do pensamento estratégico que, conforme afirmam, prevalecem atualmente, mas sem garantias de permanência, dada a dinâmica de desenvolvimento das estratégias nas organizações e, conseqüentemente, é plausível que a evolução do pensamento estratégico sofra mudanças em seu processo.

Visões do pensamento estratégico de acordo com Chiavenato e Sapiro (2010)

- Visão estruturalista: fluxo causal entre estrutura do mercado, resultante das condições de oferta e demanda, refletindo na conduta dos participantes (compradores e vendedores), determinando o desempenho das empresas do setor. Desta forma, esta visão leva as organizações a dividir os setores em atraentes e não atraentes e, assim, decidir onde focar, tendo em vista que o lucro total do setor é determinado exogenamente por fatores estruturais, buscando captar riqueza em vez de criar riqueza.
- Visão reconstrutivista: é baseada na teoria do crescimento endógeno, segundo a qual a inovação e a criação de valor são frutos da iniciativa dos empreendedores e pode ocorrer em qualquer organização, a qualquer momento, mediante a reconstrução cognitiva dos dados disponíveis, de maneira intrinsecamente nova. Para esta visão a demanda adicional já existe em estado latente, inexplorada. O ponto crucial do problema exige que se desloque a atenção do lado da oferta para o lado da demanda, do foco na concorrência para o foco na inovação de valor, de modo a converter a demanda potencial em demanda real. Ao estimular o lado da demanda da economia,

⁸ O pensamento complexo integra os modos de pensar, opondo-os ao reducionismo. É uma atividade mental que procura integrar os modos de pensar linear e sistêmico. Combinar a simplicidade com a complexidade, exercitando a contextualização (Morin, 2007).

a estratégia de inovação de valor expande os mercados, reformula as fronteiras e a estrutura do setor e cria um oceano azul de novo espaço do mercado.

Muito se tem falado sobre planeamento, são inúmeras as definições e posições para o termo. Contudo, a maioria dos autores pesquisados são unânimes ao afirmarem que o planeamento é um processo contínuo, e que o ato de pensar o futuro é um princípio elementar para a raça humana, e é sempre um bom começo para empresas no conhecimento (Garrido e Mintzberg, 2007).

As ações de pensar estrategicamente buscam ações no presente que irão impactar em consequências no futuro, para Drucker (2000, p.131), o planeamento não é um ato solitário, que se desprende de tudo à sua volta; defendendo que *“o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”*

O pensamento estratégico, segundo Chiavenato e Sapiro (2010, p.15), constitui a parte não analítica do trabalho do estrategista, aquela esfera sofisticada e complexa do conhecimento que envolve imaginação, discernimento, intuição, força mental e impulso para o empreendimento.

Deste modo, concebe-se a arte de criar estratégias como uma técnica capaz de dominar o presente e conquistar o futuro. A elaboração das estratégias é resultado da prática do pensamento estratégico, exercida pelo estrategista com o objetivo de superar a concorrência.

Na sequência do livro de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, *“Safári de Estratégia”* (2010), pode-se elencar dez escolas que se debruçam sobre o pensamento estratégico, as quais são divididas em três grupos:

Escolas de natureza Prescritiva

- Escola do *Design*: formulação de estratégia como processo de concepção, essa escola propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Christensen et al. no livro texto de Havard (1982, p.164) *cit. in* Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), designa a escola de design como *“(...) a estratégia econômica será vista*

como a união entre qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente” (grifo nosso).

- Escola de Planeamento: formulação de estratégia como um processo formal, essa escola originou-se simultaneamente com a escola do *design*, diferenciando na ideia de que o processo deve ser informal e, sim, formal, programar em vez de formular, fixando objectivos, orçamento e cenários, desenvolver procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização. Portanto, é necessário avaliar as condições internas e externas da organização, verificando as previsões encontradas sobre as condições futuras, preparando cenários.

São três as premissas principais da escola de planeamento, a primeira sugere que as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planeamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* (listas de verificação) e apoiada por técnicas.

A segunda propõe a responsabilidade por todo o processo ao executivo principal, sendo que na prática a responsabilidade pela execução está com os planeadores.

A última premissa destaca que as estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objectivos, orçamentos, programas e planos operacionais (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p.67).

- Escola do Posicionamento: formulação de estratégia como um processo analítico, o grande precursor desta escola foi Michael Porter com a publicação de seu livro *Competitive Strategy* (1980), tido por muitos como um divisor de águas no estudo da estratégia, pois conseguiu aglutinar os interesses de académicos e consultores - em pouco tempo esta tornou-se a escola dominante na área.

A escola do Posicionamento, cria e aperfeiçoa um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, os analistas são os atores principais, utilizam sistemas de cálculos para apresentarem as estratégias, mais especificamente, na seleção de

posições estratégicas genéricas. Nesta escola, o planeador tornou-se analista, um calculador estudioso e capaz de recomendar estratégias ótimas.

Escolas de natureza Descritiva

- Escola Empreendedora: o poder é centralizado nas mãos do empreendedor. A formulação de estratégia é elaborada como um processo visionário, a visão é o conceito central desta escola, a geração de estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades. A representação mental de estratégia serve de guia e inspiração para o que deve ser feito, a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado, tornando-o maleável, de forma a que o líder o pode adaptar às suas experiências, sugerindo que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente.
- Escola Cognitiva: a formulação de estratégia como processo mental, advém de um processo de adquirir conhecimento utilizando a mente do estrategista, tanto passiva quanto criativa. A atenção determina quais as informações que são processadas e quais as são ignoradas. O conhecimento resulta na apresentação de conceitos, esquemas, mapas e modelo mental, mostrando como as pessoas lidam com a informação disponível. Os gerentes são tanto produtores quanto usuários de mapas, sendo, portanto, importante a forma de criação dos mapas cognitivos para a compreensão da formulação da estratégia.
- Escola de Aprendizado: aprender é a palavra-chave, o processo é todo de aprendizado, tanto próprio como dos outros participantes. Quem dentro da organização tiver capacidade e recursos para aprender tem condições de apresentar iniciativas estratégicas. Assim sendo, as estratégias podem vir de diversos locais e de diversas maneiras. As estratégias consideradas bem-sucedidas acabam criando correntes de experiências que poderão ser consideradas padrões a serem seguidos.
- Escola de Poder: a formação de estratégia como um processo de negociação e concessões entre pessoas, grupos e aliança entre grupos que põe em foco o conflito e a utilização do poder dentro do processo. A liderança nessa escola é considerada

fraca ou não especificada, sendo que qualquer um com poder ou a organização inteira, podem ser considerados o agente central. A ideia principal é ocultar em vez de dividir. O poder e a política são responsáveis por moldar, por meio de processos internos ou pelo comportamento da organização no ambiente externo, a formação da estratégia nessa escola. O poder micro encontra posições por meio de persuasão, barganha, e de jogos políticos que formam, em conjunto, as estratégias. No poder macro são utilizadas manobras estratégicas normalmente coletivas como redes e alianças, recorrendo à cooperação com outras organizações. A utilização da política auxilia na escolha e manutenção dos membros considerados fortes em funções de liderança, garante os debates entre as partes, e participa estimulando as mudanças necessárias.

- Escola Cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo, aglutinar é a palavra-chave. A estratégia desta escola é fortemente baseada nas crenças, credos e interpretações das pessoas, apoiados pela cultura e/ou socialização. Portanto, assume a forma do modo de visão apoiados em dados conhecidos, busca perpetuar em vez de mudar, assumindo padrões e assegurando que os seus recursos e capacidades estejam protegidos. Tem liderança simbólica, e trabalha com o sentido de coletividade.
- Escola Ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo, escola que se preocupa em lutar e capitular em vez de confrontar. Tem uma liderança passiva e impotente, a sua estratégia está ancorada na força do ambiente como agente principal.

Escola que agrupa o processo de formulação de estratégia, conteúdo, estrutura organizacional e os seus contextos

- Escola de Configuração: Neste grupo, encontra-se somente a escola de configuração, que formula a estratégia como processo de transformação da organização. O ponto focal desta escola está na figura do líder em sustentar a estabilidade que ocasionalmente é interrompida por algum processo de transformação. Esses estados sucessivos de configuração e períodos de

transformação podem ordenar em sequências padronizadas, descrevendo ciclos de vida de organização.

Assim, é clarificado como é importante apreciar cada escola de pensamento quanto ao processo de estratégia, assim como combiná-las em algum tipo de estrutura abrangente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), exemplificam salientando que a escola cognitiva procura nos dizer como pensam os estrategistas; a escola empreendedora, como eles saltam; e a escola cultural; como aterrissam. A escola de configuração sugere a sequência.

2.6. Resumo do capítulo

Em síntese, pode-se apreender da análise dos autores nomeados neste capítulo, de acordo com o objectivo deste trabalho, que o Conhecimento Organizacional representa no campo das relações empresariais, neste novo tempo que aponta uma nova economia, um aporte de estruturas de relações humanas em que o trabalho e o investimento se voltam para dar vida a ideias, cujos resultados atraem e geram riqueza - por via do conhecimento.

Efetou-se um enquadramento teórico sobre as Organizações e o Conhecimento, de forma a obter um entendimento sobre o momento atual, implicações e os seus reflexos no mercado global. Iniciou-se o capítulo com uma visão geral do tema “A Economia do Conhecimento: Implicações e Compreensão no Mercado Global”, explicitou-se a importância da globalização na economia atual, os fatores econômicos, políticos, sociais e culturais, os quais compõem a globalização e o seu progresso. Essa importância está associada, sobretudo, ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, contribuindo para a velocidade e interações entre os povos do mundo inteiro.

Em seguida, foram introduzidos os conceitos de Dados, Informação e Conhecimento, como também as suas diferenças teóricas. No momento seguinte, foi apresentado a teoria do Conhecimento Tácito e do Conhecimento Explícito, estabelecida por Nonaka e Takeuchi, seus conceitos e diferenças, como também, a importância do entendimento do paradoxo, vista que, as empresas na atualidade, conforme ressaltam Nonaka e Takeuchi (2009), tem demonstrado

pouca capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cercam, como também em lidar com as complexidades envolvidas.

Seguiu-se a fundamentação teórica sobre a importância do conhecimento na economia global, evidenciou-se que a sua importância pode ser a maior vantagem competitiva que uma empresa pode possuir.

Dissertou-se sobre a importância do conhecimento organizacional, que é maior agora que no passado, e que o investimento em conhecimento, ideias, conteúdos estéticos, *softwares*, marcas, redes e relações, considerados intangíveis, aumentaram inexoravelmente, tornando o conhecimento um dos ativos mais importantes da economia contemporânea. Foi referida a importância das TIC na promoção de uma postura competitiva para com os negócios, como também foi apresentada a configuração operacional do conceito do negócio posto em prática, a partir da arquitetura do negócio.

Ressaltou-se a teoria do pensamento complexo como fonte importante para entender as organizações neste contexto atual, e como emergem as estratégias associadas com a atividade empresarial. Abordaram-se duas visões do planeamento estratégico: Visão Estruturalista e Visão Reconstitutivista. Os autores são unânimes ao afirmarem que o planeamento é um processo contínuo, e que o ato de pensar o futuro é um princípio elementar para a raça humana.

Elencaram-se as dez escolas do planeamento estratégico, categorizadas em três grupos: Escolas de natureza Prescritiva; Escola de natureza Descritiva e a Escola que agrupa o processo de formulação da estratégia, conteúdo, estrutura organizacional e os seus contextos.

Após uma abordagem macro das implicações e compreensão do mercado global como uma conjugação de fatores económicos, políticos, sociais e culturais e os seus reflexos no atual momento, por muitos, denominados de “Economia baseada no Conhecimento”, passa-se para o capítulo seguinte, refinando o entendimento do Conhecimento Organizacional como pilar de sustentação ao desenvolvimento das atividades inerentes ao sucesso das organizações.

CAPÍTULO III – A GESTÃO DO CONHECIMENTO

3.1. Introdução

Administrar o conhecimento com o olhar na manutenção e criação de vantagens competitivas. Nesta economia global contemporânea, cujas mudanças são sentidas, principalmente, no tocante à velocidade com que ocorrem, como também, na alteração de limites tradicionais como as fronteiras nacionais. O que estão diminuindo de significado quando se trata de concorrência e de vantagem competitiva, tem sido tema recorrente na literatura dos negócios neste limiar de século.

É dada ênfase a modelos económicos onde a informação e o conhecimento são considerados diferenciais competitivos essenciais para a sustentabilidade dos negócios, portanto, como administrar o conhecimento, como também, a capacidade de gerenciamento dos novos recursos informacionais que se tornou o foco de práticas de gestão contemporâneas.

As TIC recebem destaque neste processo de transformação, na sustentação de uma nova realidade organizacional, baseada na análise e diagnóstico dos dados, transformando-os em informação que sustentam a base do conhecimento.

Neste capítulo, também são abordados aspetos da multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento e o seu envolvimento no mercado global atual. Em seguida, é discutida a partilha do conhecimento, as suas características e barreiras.

3.2. Gestão do Conhecimento Organizacional

A Gestão do Conhecimento Organizacional está no centro do que a gestão tem de fazer no ambiente de mudanças rápidas atuais. As mudanças rápidas que estão ocorrendo no ambiente externo em múltiplas dimensões e de forma acelerada, incluem novas formas de competição, globalização dos mercados e das cadeias de suprimentos, avanços tecnológicos, emergência de

novas indústrias, tendências demográficas, modificações na força de trabalho e jogos geopolíticos de poder - estas são algumas das mudanças que Nonaka e Takeuchi (2008) citam como endêmicas no ambiente externo, exigindo mudanças contínuas e rápidas nas organizações. Os autores prosseguem enfatizado que a Gestão do Conhecimento se coloca no âmago do que necessita ser feito para enfrentar o ambiente atual de modificações rápidas.

De acordo com Drucker (2000), Gestão do Conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir a sua sobrevivência e expansão no mercado.

Para que o conhecimento exclusivo seja fonte de vantagem competitiva, é preciso que satisfaça a três outros critérios: ser valioso, de difícil imitação pelos concorrentes e de difícil substituição por sucedâneos (Barney, 1991, *cit. in* Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

Conforme observa Castells (2016), uma série de novos métodos de gestão organizacional e novos produtos, incentivando a produtividade e estimulando a concorrência económica prosperaram no final da década de 1990, resultados da revolução das tecnologias de informação iniciadas na década de 1970. O autor prossegue enfatizando que *“a nova economia tomou forma primeiro em dois ramos importantes que, além de inovar em produtos e métodos, incentivando o crescimento e a produtividade, e por meio da concorrência, difundiram um novo modelo de gestão empresarial em grande parte da economia.”*

Variadas tendências organizacionais evoluíram do processo de reestruturação capitalista e transição industrial. Castells (2016), exemplifica, entre outros, o *“Toyotismo”* como uma das tendências de evolução organizacional, cuja natureza distinta diz respeito às relações entre os gerentes e os trabalhadores, cita o renomado economista japonês Aoki⁹ que também aponta a organização do trabalho como chave do sucesso das empresas japonesas:

A principal diferença entre a empresa norte-americana e a japonesa pode ser resumida assim: a empresa norte-americana enfatiza a eficiência conseguida via grande especialização e profunda demarcação de

⁹ Aoki, M. (1988). *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge, Cambridge University Press.

função, ao passo que a empresa japonesa dá ênfase à capacidade de o grupo de trabalhadores lidar com as emergências locais anonimamente, o que se aprende fazendo e compartilhando conhecimento no chão de fábrica (Castells, 2016, p.224).

Castells (2016, p.224), destaca Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1997), como autores de um modelo de gestão organizacional que, nas palavras de Castells, é “*simples e inteligente*”, para representar a geração de conhecimento na empresa. O autor prossegue salientando que este modelo de empresa criadora de conhecimento, torna-se fonte de inovação, e a inovação tende a multiplicar-se à medida que as organizações estabelecem pontes para transformar conhecimento tácito em explícito, explícito em tácito, tácito em tácito e explícito em explícito.

O autor argumenta que este processo organizacional, requer a participação de todos os trabalhadores no processo de inovação, não guardando o conhecimento tácito para se beneficiar, a organização também exige a estabilidade da força de trabalho, garantindo, dessa forma, que a partilha do conhecimento seja difundida. Resume acrescentando que

essa forma de inovação precedeu o desenvolvimento das tecnologias da informação e, sem dúvida, representou nas duas últimas décadas o “conhecimento tácito” do sistema de gerenciamento japonês, extraídos da observação de profissionais estrangeiros especialistas em gestão, mas verdadeiramente decisivos para a melhoria do desempenho das empresas japonesas (Castells, 2016).

Drucker (2000), em vários momentos pronunciou que a essência da administração está em saber aplicar o conhecimento existente da melhor maneira, para produzir novo conhecimento.

Essa afirmação vem de encontro com os estudos realizados por Nonaka e Takeuchi¹⁰ em grandes empresas japonesas, como também pelas observações de Leonard-Barton¹¹ em indústrias manufatureiras dos Estados Unidos e pelo trabalho de Wikstrom e Normann¹² em organizações suecas (Choo, 2003, p.22).

Nonaka e Takeuchi (2009), conceituam a GC em - “*definida como processo de criar continuamente novo conhecimento, disseminando-o amplamente através da organização e*

¹⁰ Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics Innovation*. Nova York, Oxford University Press.

¹¹ Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings Knowledge: Building and Sustaining the Sources Innovation*. Boston, Harvard Business School Press

¹² Badaracco, J. L. (1991). *The Knowledge Link: how Firms Compete through Strategic Alliances*. Boston, Harvard Business School Press.

incorporando-o velozmente em novos produtos/serviços, tecnologias e sistemas - perpetuando a mudança no interior da organização.”

Deste modo, os autores salientam que o novo conhecimento é criado pela conversão do conhecimento, pela construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento. Na conversão do conhecimento, a organização converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito, factor necessário à organização para desenvolver novos produtos e inovações.

O conhecimento tácito é partilhado e exteriorizado em um diálogo que utiliza metáforas e analogias. Novos conceitos são criados, e depois avaliados segundo a sua adequação aos propósitos da organização.

Os conceitos são testados e elaborados por meio de arquétipos e protótipos. Finalmente, os conceitos que foram criados, avaliados e testados são transferidos para outros níveis da empresa, para desencadear novos ciclos de criação de conhecimento.

Na construção de que geram conhecimento, a empresa identifica e estimula atividades que gera conhecimento capaz de fortalecer as capacidades organizacionais específicas, permitindo que elas cresçam com o tempo.

Essas atividades capazes de construir conhecimento são: partilhar a solução de problemas, experimentar, implementar e integrar novos processos e ferramentas, e importar conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2009).

Conforme salientam Davenport e Prusak (2003), *“para que a Gestão do Conhecimento possa prosperar, as organizações precisam de criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento.”*

Os autores continuam reverberando sobre a importância de um gestor de projeto do conhecimento quando explicitam que nos Estados Unidos e Europa, os cargos de Gestão do Conhecimento estão proliferando rapidamente.

Mencionam que várias empresas têm agora o cargo de diretor do conhecimento denominado por *Chief Knowledge Officer (CKO)*, para liderar a função de Gestão do Conhecimento, esclarecem que há vários nomes dados pelas empresas para este cargo, tais como: diretor de aprendizado, diretor de capital intelectual, diretor de transferência do conhecimento, diretor global de património intelectual, como também diretor de gestão de capital intelectual, dentre outros.

Se existe um princípio a se ter em mente com relação a funções e responsabilidades ligadas ao conhecimento, esse princípio é que elas devem ser cargos reais que exigem recursos específicos. Uma das razões pelas quais o conhecimento não foi bem gerido no passado é que ninguém era claramente responsável por ele (Davenport e Prusak, 2003, p.147).

Davenport e Prusak (2003), exploram quatro níveis de funções do conhecimento:

- Trabalhadores de linha que precisam de gerir o conhecimento dentro das suas próprias funções;
- Trabalhadores da Gestão do Conhecimento;
- Gestores de projeto do conhecimento;
- Altos executivos da área do conhecimento.

De acordo com os autores, este é um bom panorama da estrutura organizacional do conhecimento em empresas líderes de mercado.

Indivíduos com atribuições diversas trabalham juntos na solução de um problema. Por meio da experimentação, a organização amplia as suas habilidades e cria novas capacidades para o futuro. Para ser bem-sucedida, a implantação de novos processos e ferramentas requer adaptação e complementaridade entre usuários e tecnologias. Informações sobre nova tecnologias e sobre o mercado são importadas e absorvidas pela organização (Nonaka e Takeuchi, 2009).

Davenport e Prusak (2003), argumentam que o nível médio da infraestrutura de Gestão do Conhecimento deverá ser ocupado pelo gestor de projeto do conhecimento, sendo que a “*maior*

parte do trabalho de gestão do conhecimento ocorre no contexto de projetos específicos para gerir formas determinadas do conhecimento ou melhorar certas atividades relacionadas com o conhecimento” (Davenport e Prusak, 2003, p.129).

Os autores destacam algumas funções do gerente de projeto de conhecimento como típicas:

- Desenvolvimento de objectivos do projeto;
- Formação e gestão de equipas;
- Determinação e gestão de expectativas de clientes;
- Monitorização de orçamento e programas do projeto;
- Identificação e resolução de problemas do projeto.

“Para que a gestão do conhecimento possa prosperar, as organizações precisam de criar um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento” (Davenport e Prusak, 2003, p.129).

Sob o olhar de Dalkir (2005), a Gestão do Conhecimento é claramente um campo de estudo multidisciplinar, tendo várias perspectivas distintas, cada uma com a sua definição.

A autora segue salientando que não há uma receita universal para gerir o conhecimento, cada organização precisa de pensar e projetar a sua própria abordagem. Isto para que, a Gestão do Conhecimento possa efetivamente sustentar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização, ela precisa de várias ferramentas, sendo uma das mais utilizadas e eficientes as Comunidades de Prática (Dalkir, 2005).

A autora afirma que as Comunidades de Prática apresentam benefícios para os indivíduos e para as organizações, destaca o forte senso de identidade coletiva o que possibilita aos indivíduos, potencializarem o uso efetivo de seus conhecimentos no contexto social em que estão inseridos. Os benefícios para a organização com esta prática são identificados

principalmente no potencial para inovar, tornando, portanto, as Comunidades de Prática uma ferramenta facilitadora para os processos de conhecimento organizacional.

Pinto, Amaral e Peres (2018), corroboram com a interdisciplinaridade da Gestão do Conhecimento, quando afirmam que a Gestão do Conhecimento Organizacional é um campo de trabalho multidisciplinar que é transversal a áreas como sistemas de informação, ciências da computação, gestão de recursos humanos e ciências organizacionais, entre outras. Os autores prosseguem explicitando que o *“conhecimento é uma abstração cumulativa, internalizado na mente e baseado na informação, experiência, formação e reflexão, que sustém as tomadas de decisão.”*

De acordo com Dalkir (2005, p.18), os principais impulsionadores de negócios por trás do aumento do interesse e da aplicação atual de Gestão do Conhecimento, encontram-se em quatro áreas principais:

- Globalização dos negócios: As organizações hoje são mais globais, multisite, multilíngue e multicultural.
- Amnésia corporativa: Somos mais móveis como força de trabalho, isto cria problemas de continuidade do conhecimento para a organização e coloca demandas contínuas de aprendizado sobre o trabalhador do conhecimento. Não é mais esperado gastar toda a vida de trabalho com a mesma organização.
- Organizações mais enxutas: Estamos fazendo mais e estamos fazendo mais rápido, mas também precisamos de trabalhar de maneira mais inteligente como trabalhadores do conhecimento.
- Avanços tecnológicos: Estamos mais conectados. Avanços na informação tecnológica não só fez conectividade onipresente, mas tem mudado radicalmente as expectativas. Espera-se que fiquemos “ligados” em todos os momentos, e o tempo de resposta agora é medido em minutos, não semanas.

Dalkir (2005), apresenta um modelo de construção da Gestão do Conhecimento “*The KM Team in the Integrated KM Cycle*”, conforme demonstrado na (Figura 03), este modelo parte da cultura organizacional como pano de fundo do Ciclo Integrado, inserindo e fechando o ciclo com: Estratégia de Gestão do Conhecimento; Indicadores de Gestão do Conhecimento; Tecnologias de Gestão do Conhecimento e Equipa de Gestão do Conhecimento, fazendo o contraponto inicial com a Captação e/ou Criação do Conhecimento, seguido por uma avaliação ao Compartilhamento e Divulgação do Conhecimento e, finalmente, a contextualização com a Internalização e Aplicação do Conhecimento, formando assim, um ciclo contínuo e ininterrupto.

Vale ressaltar o peso da cultura organizacional dado por Dalkir (2005), no Ciclo Integrado da Gestão do Conhecimento, salientando que “*a cultura é poderosamente subjetiva e reflete os significados e entendimentos que tipicamente atribuímos às situações, e as soluções as quais aplicam-se aos problemas comuns*” (Dalkir, 2005, p.178).

Algumas perspectivas, segundo Dalkir (2005), a respeito da Gestão do Conhecimento deve ser olhada sob uma perspectiva de negócios, visto que ela deverá ser percebida, a partir de uma abordagem colaborativa e integrada para a criação, captura, organização, acesso e uso dos ativos intelectuais de uma empresa (Gray, 1996, *cit. in* Dalkir, 2005).

Stewart (2002, p.38) define Capital Intelectual, como, ativos do conhecimento que contemplam talentos; habilidades; *know-how*¹³; *know-what*¹⁴; nesta definição também estão incluídos os relacionamentos, assim como as máquinas e redes que os incorporam - utilizados para criar riqueza.

À luz da ciência cognitiva, o Conhecimento, *Insights*, entendimentos e *know-how* prático que todos nós possuímos, é o recurso fundamental que nos permite funcionar de forma inteligente. Sendo assim, o “*conhecimento é um se não, o principal fator que torna os aspectos pessoais,*

¹³ *Know-How* - Aqui definido como o entendimento dos processos e dos procedimentos que criam combinações e vínculos entre os componentes, permitindo que o sistema funcione como um todo.

¹⁴ *Know-What* - Entendimento sobre qual a configuração um sistema de produto deve ter para satisfazer os valores do cliente, o conceito de produto é a expressão condensada do *know-what* da empresa sobre um determinado produto (Kusunoki, 2008, p.143).

organizacionais e sociais, de comportamento inteligente, possíveis” (Wiig cit. in Dalkir, 2005, pp.38-39).

Dalkir (2005) demonstra através da Figura 03, o processo de participação da equipa de Gestão do Conhecimento no ciclo integrado.

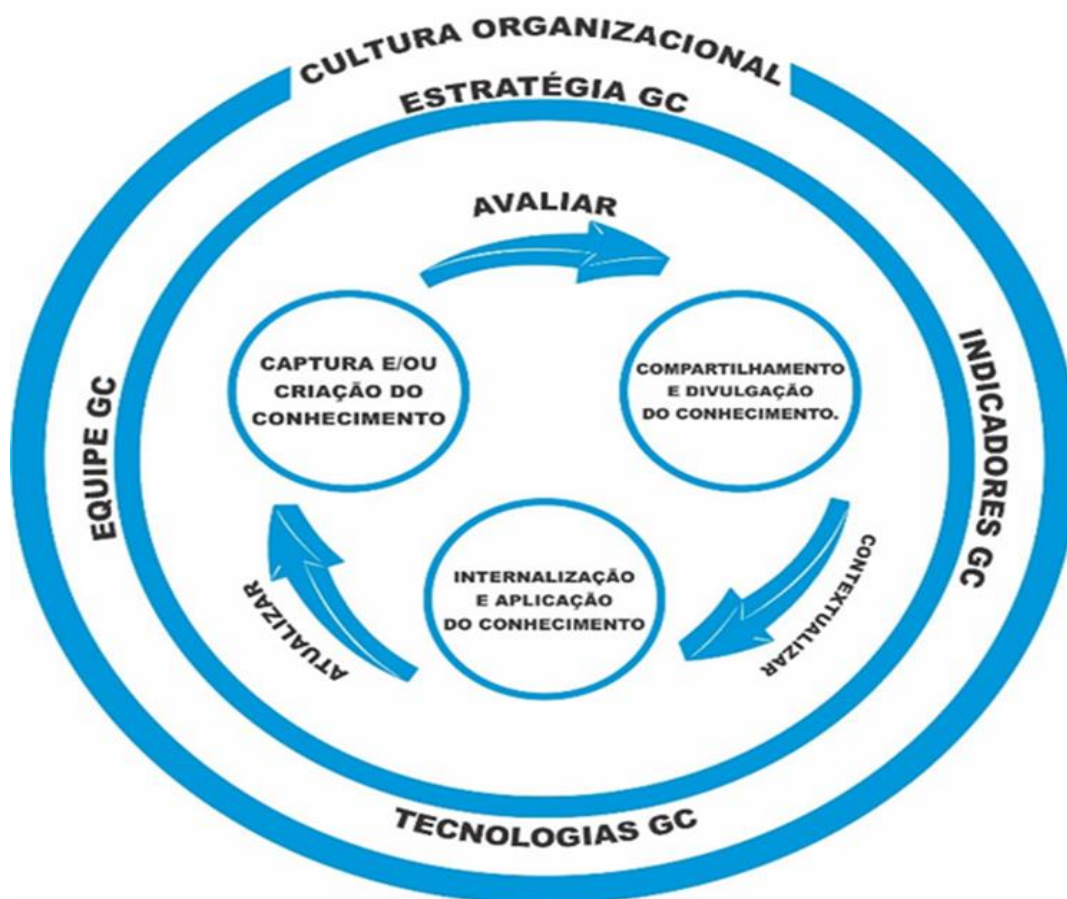


Figura 03 – Equipa de Gestão do Conhecimento no Ciclo Integrado

Fonte: Adaptado de Dalkir (2005, p.284).

Conforme explicita Dalkir (2005, p.284), “*a formação da equipa de Gestão do Conhecimento no Ciclo Integrado deve suportar habilidades, atributos e histórico.*”

O objectivo final é desenvolver uma lista de habilidades efetivas, juntamente com os níveis de competências para cada habilidade contínua, afirmando que uma equipa de Gestão do Conhecimento teria coletivamente as habilidades de comunicação, liderança, especialização em metodologia/processos/ferramentas de Gestão do Conhecimento, negociação e planeamento

estratégico, juntamente com os seguintes atributos: conhecimento da organização, permanecer conectado ao topo, adotar uma visão sistêmica e ser intuitivo em contextos de risco.

3.3. A Partilha do Conhecimento

Partilha do Conhecimento, Transferência do Conhecimento ou Promoção do Conhecimento são alguns sinônimos oferecidos pelos autores estudados, para a transmissão do conhecimento. Neste projeto, a autora da pesquisa optou por usar Partilha do Conhecimento, abarcando as questões de promoção e transferência como acessórias para a sua partilha.

Deste modo, a partilha do conhecimento é um processo relevante da Gestão do Conhecimento, tendo em vista a característica do conhecimento e as várias barreiras à sua criação. É o momento em que as pessoas trocam conhecimento tácito e explícito, podendo, neste momento, ocorrer a criação de novo conhecimento (Ichijo, 2008).

Conforme Davenport e Prusak (2003), a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por determinada pessoa ou grupo. Os autores argumentam que se o conhecimento não for absorvido, não terá sido transferido.

Ichijo (2008, p.119), afirma que *“a criação do conhecimento deve ser acompanhada pela promoção do conhecimento, dadas a fragilidade característica do conhecimento e as várias barreiras à sua criação.”* Justifica a sua afirmação exemplificando algumas dessas barreiras à criação do conhecimento organizacional, não ignorando-as, mas transformando os desafios da interação humana em novos pontos fortes, desta forma, demonstrando a necessidade da promoção do conhecimento. O autor classifica as barreiras à criação do conhecimento como: barreiras individuais e barreiras organizacionais.

- Barreiras individuais: Resistência à mudança da autoidentidade – Conforme conceituado por Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é definido como uma crença verdadeira e justificada.

As pessoas justificam constantemente as suas crenças sobre o que é verdade contra as suas próprias experiências (Ichijo, 2008).

As crenças justificadas de um indivíduo são montadas normalmente através de uma cadeia de eventos, mas em uma situação radicalmente nova e diferente o processo de justificação pode sucumbir, sendo possível a perda de interesse na nova situação, e seguirá rumo a impressões e tarefas mais aceitáveis.

O novo conhecimento pode também representar uma ameaça à autoimagem, as pessoas precisam de fazer mudanças em si mesmas – mudanças existenciais (Polanyi, 1958, *cit. in* Ichijo, 2008).

Desta forma, manter a autoimagem pode ser difícil quando a participação no trabalho do conhecimento organizacional modifica drasticamente a base para as narrativas pessoais.

- Barreiras Organizacionais: O problema com paradigmas da empresa - De acordo com Ichijo, (2008), sempre que os indivíduos compartilham o seu conhecimento em grupo, devem justificar publicamente as suas convicções, isto pode ser bastante difícil, pode gerar insegurança com dúvidas internas, medo de ir contra as normas da comunidade ou de arruinar relações estabelecidas, como também a necessidade geral de defender as suas próprias ideias.

Deste modo, a parte crucial que a justificação desempenha na criação do conhecimento é o que o torna um produto altamente frágil. O autor prossegue citando como graves, algumas barreiras à justificação no ambiente de grupo, exemplificando:

- A necessidade de uma linguagem legitimada - com o objectivo de partilhar o que sabe, o conhecimento tácito deve ser tornado explícito a partir de uma linguagem comum, compreensível e que seja aceitável para os membros da comunidade e da empresa como um todo. Desta forma, legitimar a linguagem correta é importante e necessária para que o conhecimento seja partilhado.

- Histórias organizacionais - as histórias constituem a memória organizacional da empresa, podendo ser uma barreira quando histórias que circulam descrevem fracassos de projetos que não deram certo, entre outros. As histórias constituem uma barreira à criação do conhecimento também quando dificulta que as pessoas se possam expressarem em ideias próprias, outro fator é que as histórias podem salientar as diferenças entre o novo conhecimento e o já existente, fazendo, desse modo, o novo conhecimento parecer menos legítimo.
- Procedimentos - segundo Ichijo (2008), os procedimentos podem ser uma barreira considerada “*faca de dois gumes*” da gestão organizacional, destaca que, os procedimentos representam experiências e soluções de sucesso para tarefas complexas, assim como a coordenação de soluções entre várias tarefas na organização, contribuindo para a efetividade e eficácia nas operações correntes da organização. Os procedimentos podem tornar-se barreira quando não permitem que os indivíduos empreguem tempo e/ou recursos em novos projetos de criação do conhecimento, o conhecimento pessoal que questiona os procedimentos de uma organização é difícil de ser partilhado, pois vai contra o mecanismo tido como responsável pela eficácia deles, os próprios procedimentos que, frequentemente, aparecem em manuais técnicos ou como conjunto de diretrizes explícitas.

A criação do novo conhecimento surge de forma independente do estilo administrativo, o processo depende das relações humanas e das capacidades intelectuais diferenciadas. Nas organizações, os seus colaboradores, não raro, têm que superar barreiras para partilhar o conhecimento com os demais, incluindo a reprovação de um superior ou dos seus pares ao expressarem uma opinião impopular.

Os dois tipos de barreiras mencionadas - barreiras individuais e as organizacionais - são diferentes, porém inter-relacionadas, portanto, é necessário que as empresas tenham mecanismos integrados para as eliminar (Ichijo, 2008).

3.4. Resumo do capítulo

Neste capítulo, efetuou-se um enquadramento teórico sobre a Gestão do Conhecimento Organizacional, iniciando o capítulo com uma visão geral do tema, apresentando notas conceituais da Gestão do Conhecimento, como também a importância de as empresas operarem com novas formas de competição neste mercado global e de modificações rápidas. Foi apresentada a multidisciplinaridade da Gestão do Conhecimento, portanto, sem receita única para a sua gestão, ficando a cargo das decisões de comando das organizações para criar e projetar a sua própria abordagem.

Posteriormente, é apresentado um modelo de Construção da Gestão do Conhecimento na perspectiva de Dalkir (2005), partindo da cultura organizacional como parte do ciclo integrado e fechando o ciclo com Estratégia de Gestão do Conhecimento; Indicadores de Gestão do Conhecimento; Tecnologias de Gestão do Conhecimento e Equipa de Gestão do Conhecimento.

Logo em seguida, o ponto focal é direcionado para a Partilha do Conhecimento, momento de partilha do conhecimento tácito e explícito, criando aporte para a criação de novos conhecimentos. Por fim, destacou-se as barreiras à criação do conhecimento e, consequentemente, a sua partilha, tais como: barreiras individuais e barreiras organizacionais.

CAPÍTULO IV – O CONCEITO DE *BA* E AS SUAS MANIFESTAÇÕES

4.1. Introdução

Este capítulo tem como referencial teórico o conceito de *Ba* e as suas manifestações inerentes ao contexto em Gestão da Informação e do Conhecimento. Neste momento, é possível prever que um leitor de pendor tecnológico poderá perguntar por qual razão, numa era em que *software* e semicondutores (processadores e, em resultado, o digital) estão a transformar o modo como as pessoas se comunicam. Este capítulo sobre a criação de um Espaço de Partilha de Conhecimento denominado de *Ba*, que pela sua natureza poderá ser virtual, mental e até físico, compondo redes de interações para a partilha de ideias, experiências e emoções; concentrando-se essencialmente nas infraestruturas de interação presencial, alicerçado na ênfase da solicitude e confiança dos participantes neste contexto em estudo - o da gestão do conhecimento, em especial associado com a partilha do conhecimento.

Como fonte de esclarecimento a essa possível indagação, tem-se alguns parâmetros, dentre os quais, conforme salientam Haskel e Westlake (2019, p.206), uma forma menos física e menos programática de infraestrutura como a confiança, aquilo que os sociólogos chamam de capital social - *a força, a quantidade e a qualidade das relações entre as pessoas de uma sociedade* - é uma condição importante para que o investimento intangível, possa alcançar consensos estáveis e duradouros, os autores prosseguem afirmando que as infraestruturas de interação presencial encorajam a geração de sinergias entre diversos intangíveis, portanto, é menos provável as pessoas partilharem ideias em sociedade fechadas e demarcadas.

Haskel e Westlake (2019), prosseguem destacando a confiança como apoio para a aferição de certeza em torno de regras, as quais regem o investimento em intangíveis, afirmando que regras incertas prejudicam os investimentos.

Haskel e Westlake (2019, p.207), enfatizam que “*a morte da distância não chegou*”, e ressaltam a importância das externalidades e das sinergias na intensificação dos lugares onde pessoas se encontram para partilharem ideias.

Ishikura (2008, p.166), cita o conhecimento como arma de competitividade, pois “*o valor é encontrado mais no intangível do que no hardware tangível (...) o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem.*”

Seguindo esta linha de pensamento, Brynjolfsson e McAfee (2015, pp.134-136), corroboram delineando que “*os intangíveis também compõem uma fatia crescente dos ativos capitais da economia.*” Ressaltam que a produção no que os autores denominam como - *Segunda Era das Máquinas* - depende menos do equipamento físico e estruturas e mais das quatro categorias de ativos intangíveis. Denominados pelos autores como:

- **Propriedade Intelectual** - relativo a patentes e direitos autorais, entre outros.
- **Capital organizacional** - categoria que incluem novos processos de negócios, técnicas de produção, formulários organizacionais e modelos de negócios.
- **Conteúdo gerado pelo usuário** - nesta categoria, destacam-se os usuários de conteúdo *online*, consumindo e construindo conteúdo. Usuários também contribuem com conteúdo, na forma de informações binárias simples, usadas para classificar avaliações de sites, entre outros.
- **Valor do capital humano** - tido pelos autores como “*a quarta e maior categoria*”, conforme os autores reverberam, os investimentos em capital humano serão “*cada vez mais importantes conforme tarefas de rotina se tornam automatizadas e a demanda por criatividade humana aumente.*” Finalizam com a seguinte observação: “*De acordo com Dale Jorgenson e Barbara Fraumeni¹⁵, o valor do capital humano nos Estados Unidos é cinco a dez vezes maior do que todo o capital físico neste país.*”

Discutimos o futuro e como moldá-lo com uma variedade de tecnólogos e líderes de trabalho, com economistas e sociólogos, com empreendedores e caixas de lojas de varejo (retalho) e até

¹⁵ Jorgenson, D. e Fraumeni, B. (1989). *The Accumulation of Human and Non-human Capital, in The Measurement of Saving, Investment, and Wealth*. Chicago, IL: University of Chicago Press for National Bureau of Economic Research, p.230.

com autores de ficção científica, e ficamos impressionados com a gama de ideias oferecidas (Brynjolfsson e McAfee, 2015, p.273).

4.2. O conceito de *Ba* no contexto da GC

Ba, cuja tradução seria “lugar”, é uma ideia proposta inicialmente pelo filósofo Kitaro Nishida (1921-1970), posteriormente, o conceito foi desenvolvido pelo cientista químico Hiroshi Shimizu (1995). Atualmente, o conceito de *Ba* foi adaptado para o desenvolvimento das condições necessárias à criação e partilha do conhecimento nas organizações. *Ba* não significa necessariamente um espaço físico, mas uma combinação de aspecto físico (como o projeto de um escritório ou operações de negócios dispersas), espaço virtual (*e-mail*, intranets, teleconferências) e espaço mental (experiências, ideias e emoções compartilhadas). Baseia-se, sobretudo, em uma rede de interações, determinada pela solicitude e pela confiança dos participantes (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

Sob a perspectiva de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.217), a criação do conhecimento é impulsionada pelo contexto capacitante, e o contexto capacitante certo e referenciado pelo autor como *Ba*, sendo

aquele que fomenta novos relacionamentos dentro das microunidades¹⁶, entre as fronteiras dos grupos, em todo o âmbito da organização, promovendo as iniciativas necessárias à liberação do conhecimento tácito. *Ba* é basicamente um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações (...) o conceito de *Ba* unifica os espaços físicos, os espaços virtuais e os espaços mentais envolvidos na criação do conhecimento.

Nonaka e Toyama (2009), mencionam a falta de compreensão de alguns estudiosos do conhecimento gerencial que, o conhecimento não pode ser criado no vácuo, portanto, o conhecimento precisa de um contexto para que seja criado, compartilhado e utilizado. Seguem no seu discurso, afirmando que

Ba é o contexto compartilhado em movimento no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado (...) o *Ba* é um local existencial onde os participantes partilham o seu contexto, e criam significados

¹⁶ *Microunidades de conhecimento* – grupos de indivíduos com competência semelhantes ou complementares que surjam durante o processo de recriação do conhecimento, a participação geralmente de baseia na experiência em determinada área do conhecimento (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

através de interações. Os participantes do *Ba* trazem os seus próprios contextos e, por meio das interações com os outros e o ambiente, mudam os contextos de *Ba*, dos participantes e do ambiente (Nonaka e Toyama, 2009, p.310).

Conceitualmente, *Ba* é visto como um espaço dentro do qual o conhecimento é criado, utilizado e compartilhado. E cada *Ba* constitui um mecanismo capaz de potencializar o processo de criação do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2009).

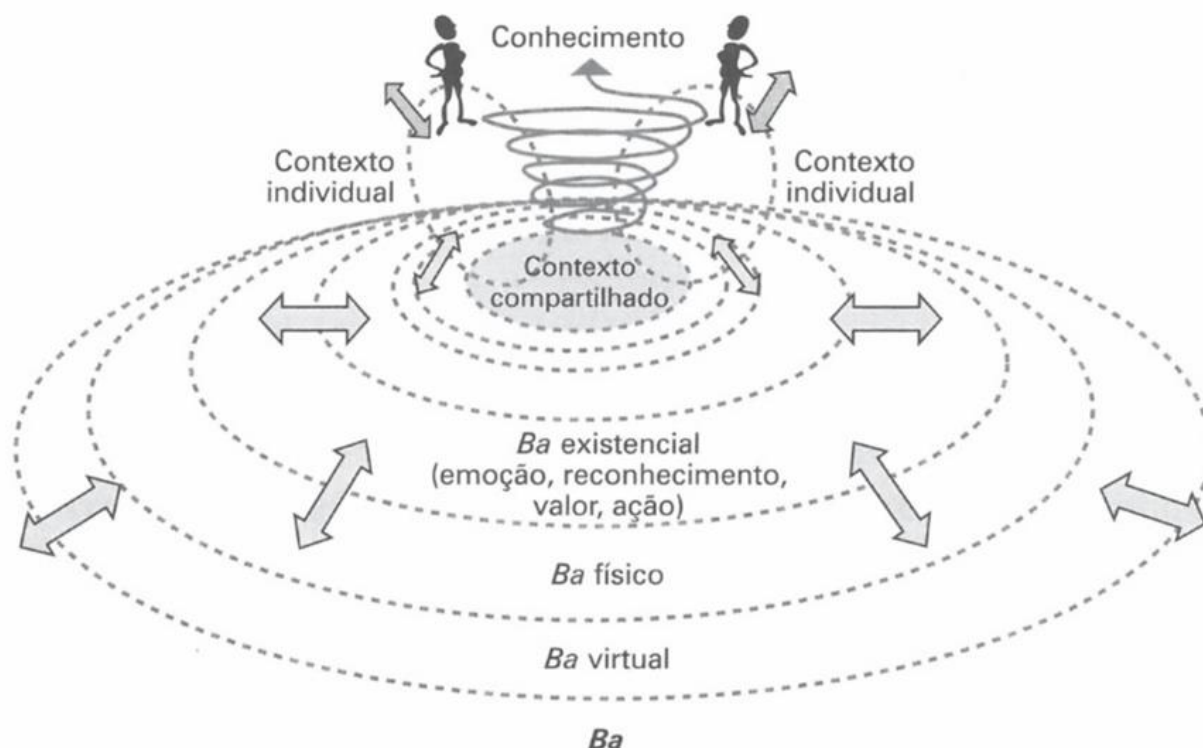


Figura 04 – Representação conceitual do *Ba*

Fonte: Adaptado de Nonaka e Toyama (2009, p.100).

O conhecimento não pode ser criado no vácuo, como já foi dito anteriormente, necessita de um lugar onde a informação receba significado através da interpretação para se tornar conhecimento. Como demonstrado na Figura 04, os participantes do *Ba* trazem os seus próprios contextos e, por meio das interações com os outros e o ambiente, mudam os contextos de *Ba*, dos participantes e do ambiente.

De acordo com Nonaka e Toyama (2000), “o *Ba* é uma forma de organizar a criação de significados, não um modo de organização, como hierarquia ou rede.” Em outras palavras, o

Ba é o tempo e o espaço fenomenológico onde o conhecimento emerge, como uma “*corrente de significados*”.

4.3. Características e manifestação de *Ba* nas organizações

A criação de um *Ba* que encoraje a cooperação, o compartilhamento, a lealdade a criatividade e a gentileza em relação às outras pessoas é algo de fascinante, conforme declara Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e, para que isto se realize, são necessários alguns cuidados, a solicitude é um dos cuidados inerentes ao sucesso de um *Ba*, como fator encorajador para facilitar a cooperação, o compartilhamento, a lealdade e a criatividade, tornando-se algo cativante nas organizações quando se promove a criação de um contexto em que é possível criar e compartilhar conhecimento com liberdade. Conforme assinala Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), para um entendimento mais profundo do conceito de solicitude na criação do conhecimento, é delineado nas suas dimensões:

- **Confiança Mútua** - Confiança é algo recíproco, para a ter, é necessário ter um comportamento coerente em relação ao outro, de forma geral as pessoas se apresentam por meio de histórias, podendo enfatizar certas características como também minimizar a importância de outras. Seja como for, demora algum tempo para compreender as experiências de outras pessoas. A confiança no sentido de que usarão os conselhos e ensinamentos, é a forma ideal de agregar valor pessoal aos ensinamentos.
- **Empatia Ativa** - Enquanto a confiança lança as bases da solicitude, a empatia ativa possibilita a avaliação e compreensão das verdadeiras necessidades alheias. Empatia ativa é tentar colocar-se no lugar do outro, a solicitude é manifestada com relação ao outro por meio de perguntas explícitas e observação direta, pratica-se o diálogo interativo em vez da pregação unilateral, adotando-se a atitude de ouvir e perguntar.

- **Acesso à Ajuda** - A empatia prepara o terreno para o acesso à ajuda de microunidades onde o nível de conhecimento difere entre os participantes, a ajuda acessível, de forma real e tangível, é essencial para a criação do conhecimento. Nestes contextos, ensinar caminha de mãos dadas com o saber, as empresas criadoras de conhecimento prosperam com base nas habilidades pedagógicas dos seus especialistas mais solícitos.
- **Leniência, Coragem e Mentorização** - A leniência no julgamento e a coragem são valores intrínsecos da cultura corporativa, e as sugestões para o reforço da empatia também se aplica aqui. Atitudes lenientes, coragem, assim como atitudes prestativas entre os membros da organização, são fatores importantes para que os colaboradores fortaleçam a própria individualidade no contexto organizacional. A mentorização é um processo necessário para o trabalho no desenvolvimento de competências de transição, momento em que as pessoas recebem novas incumbências, com as quais estão pouco familiarizadas, momento em que poderá ocorrer conflito, tensão e incertezas. Sob a orientação de um mentor com experiência na tarefa em questão, este processo resultará ao aprendiz os conhecimentos explícitos e tácitos necessários à realização da tarefa.

No sentido mais profundo, a solicitude por motivos éticos e sociais na economia pós-industrial, em que a fidelidade dos clientes, uma marca forte e a inovação radical geralmente conferem vantagem competitiva à empresa. Em complemento da melhoria dos relacionamentos entre todos os participantes, a receptividade atenta às novas ideias e a coragem para lidar com críticas, são fatores indispensáveis à operação eficaz dos negócios (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).

4.4. A gestão da informação para *Ba*

Ao considerar a informação como valor estratégico e económico para as organizações, conseqüentemente, um ativo empresarial constituído de insumo para a geração de novo conhecimento de mercado, processos e produtos. Torna-se assim, evidente a sua importância, para os profissionais e organizações na atual economia, possibilitando aos indivíduos tomarem

as decisões mais acertadas, mediante planeamento, aplicações, controle e avaliações de desempenho.

A *“Gestão da Informação é (deve ser) uma das preocupações das organizações mais informadas e activas do ponto de vista económico”*, na visão de Gouveia (2012, p.63). Para o autor, neste sentido, considerando o valor económico para as organizações, *“é necessário que seja assegurado o tratamento, organização e preservação da informação, tanto ao nível do indivíduo, como, mais desafiante e crucial, ao nível das próprias organizações.”*

Gouveia (2012), ressalta a informação como um propósito na promoção do conhecimento, seja a informação como recurso ou como ativo, sua importância como fator gerador de conhecimento é facto, para a capacitação dos indivíduos para a ação. Gouveia (2012) infere a importância do preparo dos recursos humanos para a captação e processamento da informação, sendo que a qualidade das tomadas de decisão dos gestores administrativos será proporcional ao grau de acerto destas decisões. A gestão da informação atende às necessidades e demandas dos sujeitos organizacionais, evitando e/ou amenizando a complexidade que envolve a informação.

De acordo com Castells (2016, p.344), *“(...) o que possibilitou a redefinição histórica das relações capital-trabalho foi o uso das poderosas tecnologias de informação e das formas organizacionais pelo novo meio tecnológico de comunicação.”*

Por definição conceitual a gestão da informação é explicitada por Ponjuán Dante (2004, pp.17-18), onde contextualiza:

(...) processos mediante o qual se obtêm, implementam ou utilizam recursos básicos (econômicos, físicos, humanos, materiais), para manusear informação internamente e para a sociedade a que serve. Tem como elemento básico a gestão do ciclo de vida deste recurso e ocorre em qualquer organização (...) O processo de gestão da informação deve ser avaliado sistemicamente em diferentes dimensões e o domínio da sua essência permite a sua aplicação em qualquer organização.

Peter F. Drucker, em seu artigo intitulado: O Advento da Nova Organização, salienta que

À medida que a tecnologia avançada se torna cada vez mais dominante, precisamos envolver-nos no processo de análise e diagnóstico – ou seja, em “informação” – de maneira ainda mais intensa, ou correr o risco de sermos engolfados pelos dados gerados por nossas próprias atividades (Drucker, 2000, p.128).

Evidencia-se pela fala do autor que “*a informação é dado investido de relevância e propósito, por conseguinte, a conversão de dado em informação requer conhecimento*” (Drucker, 2000).

O autor e pensador contemporâneo Castells (2016), faz distinção entre “informação” e “informacionalismo”, coloca a informação como um elemento inerente a todas as sociedades em qualquer modo de produção vivenciado, ou seja, a informação sempre exerceu um papel importante na composição socioeconômica da humanidade. Entretanto, na sociedade em rede, a informação passa a ser uma força produtiva direta dentro do processo capitalista, o que para o autor caracteriza o informacionalismo:

O termo sociedade da informação enfatiza o papel da informação na sociedade. Mas afirmo que informação, no seu sentido mais amplo, por exemplo, como comunicação de conhecimentos, foi crucial a todas as sociedades, inclusive à Europa medieval que era culturalmente estruturada e, até certo ponto, unificada pelo escolasticismo, ou seja, no geral uma infraestrutura intelectual (ver Southern, 1995). Ao contrário, o termo informacional indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período histórico (Castells, 2016, pp.64-65).

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado (*Ba*), para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual, é uma interação contínua entre o conhecimento tácito e o explícito (Nonaka e Takeuchi, 2009). Os autores continuam explicitando que essa interação é formada pelas transferências entre os diversos Modos de Conversão de conhecimento que, por sua vez, são induzidas por vários desencadeadores, como demonstrado na Espiral do Conhecimento (Figura 05).



Figura 05 – Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2009, p.69).

Primeiramente, o modo de socialização é normalmente iniciado com a construção de um *Ba* ou “campo de interação”. Esse *Ba* tem a finalidade de facilitar o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos membros-modelos mentais. Segundo Senge (1999), são: “*pressupostos profundamente arraigados, generalizações, ilustrações, imagens ou histórias que influenciam a nossa maneira de compreender o mundo e nele agir.*”

Em seguida, o modo de externalização é desencadeado pelo “diálogo ou reflexão coletiva” significativos, nos quais o uso da metáfora apropriada ou da analogia que ajuda os membros da equipa a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar.

No terceiro momento, o modo de combinação é expandido pela “rede” do conhecimento recém-criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização.

De acordo com Ahmadjian (2009), o paradigma de Nonaka sobre a criação do conhecimento, destaca tanto o processo de criação do conhecimento quanto as condições sob as quais o conhecimento é criado. A autora continua o seu discurso salientando que o essencial para esse paradigma é a interação entre conhecimento tácito e o explícito e cita o modelo SECI de criação

do conhecimento o qual estabelece as condições sob as quais pode ocorrer a conversão em espiral do conhecimento tácito e explícito, confirmando um dos conceitos básicos de Nonaka, Toyama e Konno (2000): que o *Ba*, é uma plataforma onde o conhecimento é criado, compartilhado e explorado.

Conforme ressaltam Davenport e Prusak (1998, p.170), alguns observadores afirmam que tem sido ignorado que a informação tem um lado humano, comportamental, que vai de encontro à escola máquina/engenharia. Os autores prosseguem enfatizando que *“os arquitetos da informação continuam a criar modelos com a crença ingênua – e, frequentemente absurda - de que serão explicitamente seguidos.”*

Davenport e Prusak continuam a sua narrativa afirmando que os projetos informacionais, quase sempre levam ao desenvolvimento de sistemas computadorizados de informação, contudo, pouca atenção é dada aos fatores humanos e ao comportamento humano, perante a informação.

4.5. Os fluxos informacionais para *Ba*

Evidencia-se que os fluxos de informação são inerentes à própria dinâmica organizacional, porquanto podem ser mapeados, reconhecidos, caracterizados e explorados sob a ótica do ambiente informacional que, por sua vez, sofre a influência advinda da dinâmica desses fluxos (Davenport e Prusak, 1998).

Conforme salientam os autores, a dinâmica dos fluxos de informação está interligada com a dinâmica organizacional, podendo esta ser formal ou informal. Neste contexto, as organizações são constituídas também por informação, portanto, consideradas ambientes informacionais, pelo que se poderá constatar que, de facto, não há organização sem fluxos de informação.

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais, constituem-se em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos

ambientes aos quais pertencem, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à sua forma (Valentim, 2010, p.13).

Percebe-se nas organizações que os fluxos informacionais nem sempre correspondem ao formato e ao tempo desejado pelas ações organizacionais, podendo apresentar-se fragmentados, difusos e mal estruturados. Como os ambientes organizacionais estão propensos a isso, deve ser ressaltada a importância de se ter uma gestão voltada aos fluxos informacionais, isto é, faz-se necessária a interferência organizacional para com os fluxos informacionais, de modo a que estes possam, de facto, subsidiar a geração de novo conhecimento (Garcia e Fardel, 2010, pp.211-232).

Borja et al. (1991) *cit. in* Castells (2016, p.466), esclarecem que “(...) *à medida que a economia global se expande e incorpora novos mercados, também organiza a produção dos serviços avançados necessários para o gerenciamento das novas unidades que aderem ao sistema e das condições das suas conexões em mudança contínua.*”

Isto posto, a relação direta dos ambientes organizacionais com os fluxos de informação envolve diretamente os processos desenvolvidos pelos atores organizacionais, portanto, considerados indissociáveis. Castells contextualiza, afirmando que

(...) a nossa sociedade está constituída em torno de fluxos: fluxo de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia, fluxos de interação organizacional, fluxos de imagens, sons e símbolos. Continua ressaltando que os fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam a nossa vida econômica, política e simbólica (Castells, 2016, p.494).

A relevante importância dos fluxos de informações em estabelecer etapas das quais são extraídas a obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no ambiente organizacional tem como característica dotar os gestores de subsídios necessários à criação de conhecimento. Este, por sua vez, também necessário à criação de processos que nortearão a tomada de decisão organizacional.

Os fluxos informacionais para *Ba* podem na sua configuração orgânica transcenderem os limites da organização, em um fluxo ligando o *Ba* a vários outros *Ba* fora dos limites da organização. Portanto, é importante reconsiderar qual é o limite para uma organização, que pode ser construído como uma *joint venture* com um fornecedor, como também uma aliança com

concorrente ou ainda, como uma relação interativa com clientes, universidades, comunidades locais e governo, conforme ressaltam Nonaka e Toyama (2009), o *Ba* é uma forma de organizar a criação de significados.

Uma empresa pode ser vista como uma configuração orgânica de vários *Ba*, como demonstrado na Figura 06, e não como estruturas organizacionais.

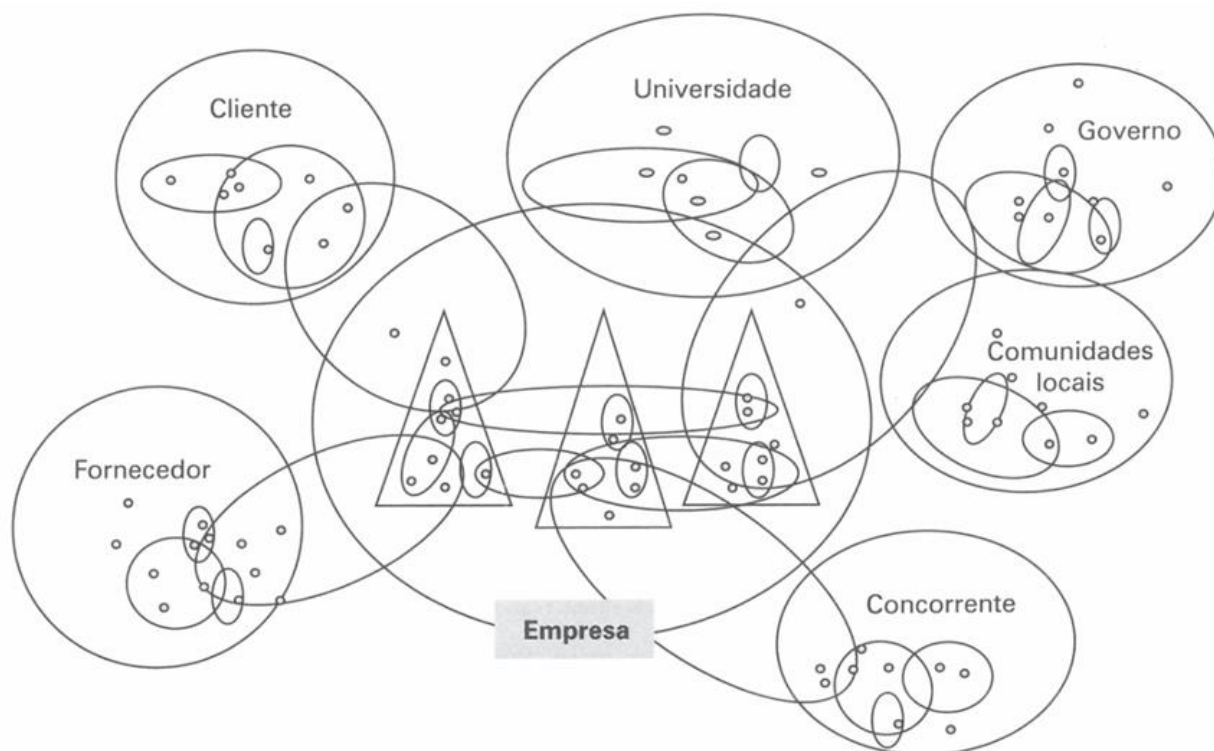


Figura 06 – Organização como Configuração Orgânica do *Ba*

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2009, p.101).

Nonaka e Takeuchi (2008), ilustram como uma empresa comercial com várias lojas, cria conhecimento através de vários *Ba*:

- **Usando o *Ba*** - a empresa usa o *Ba* (lugar) das várias lojas para a criação de novo conhecimento, desta forma, os colaboradores acumulam conhecimentos tácito sobre as necessidades dos clientes através das interações pessoais.
- **Treinamento no Trabalho** - este é um processo executado no ambiente da loja, é solicitado que os novos colaboradores trabalhem nas lojas da empresa em várias

funções, por um determinado tempo, com o objectivo de acumularem experiência no trato direto com os clientes e com a administração da loja.

- **Rotação dos Colaboradores** - cuja tarefa é andar pelas lojas e socializar com os clientes, visando adquirir novo conhecimento em campo, momento este no qual o conhecimento tácito sobre os clientes é então convertido em conhecimento explícito, na forma de hipóteses sobre as necessidades do mercado.
- **Instrumentos facilitadores a criação de hipóteses** - a empresa constrói e utiliza vários *Ba*, onde o conhecimento tácito dos colaboradores locais é externalizado em conhecimento explícito na forma de hipótese através do diálogo com os outros. Outro instrumento para facilitar a construção das hipóteses é o uso dos conselheiros de campo/ativistas do conhecimento que visitam as lojas regularmente. A meta é articular o conhecimento tácito dos proprietários das lojas, se um conselheiro de campo/ativista do conhecimento observar uma hipótese exclusiva, pode partilhar esta, com outras lojas.
- **Compartilhando as Hipóteses** - as hipóteses construídas no local da loja são partilhadas usando vários *Ba*, os conselheiros de campo/ativistas do conhecimento, relatam o conhecimento construído nas lojas com os administradores da sua zona, que o disseminam, para outros conselheiros de campo/ativistas do conhecimento.
- **Testando as Hipóteses** - as hipóteses construídas são testadas pelos dados reais de vendas que são coletados, analisados e utilizados através de um sistema de informação.

O conhecimento explícito na forma de dados das vendas é compilado, partilhado e utilizado pela sede da empresa e pelas lojas, e imediatamente transmitido de volta para as lojas através do sistema de informação para que elas possam construir novas hipóteses que se adaptem melhor à realidade do mercado. Este ciclo é um processo de construção e de testes de hipóteses contínuas, isto permite à empresa a capacidade de manter a criação de mudanças, não se adaptando apenas às mudanças de mercado (Nonaka e Takeuchi, 2009, p.103) - promovendo a proatividade e mantendo a iniciativa, o que possui um valor estratégico efetivo.

Sob a luz do modelo de processo de gestão da informação, desenhado por Davenport e Prusak (1998, p.173), a sua representação da cooperação entre os atores envolvidos no fluxo de informação tem papel efetivo para que a informação circule na organização, de forma a definir as exigências informacionais da organização.

Este modelo, nomeado pelos autores como - Processo Genérico de Gestão da Informação - divide-se em quatro etapas distintas e lineares, como apresentado na Figura 07.

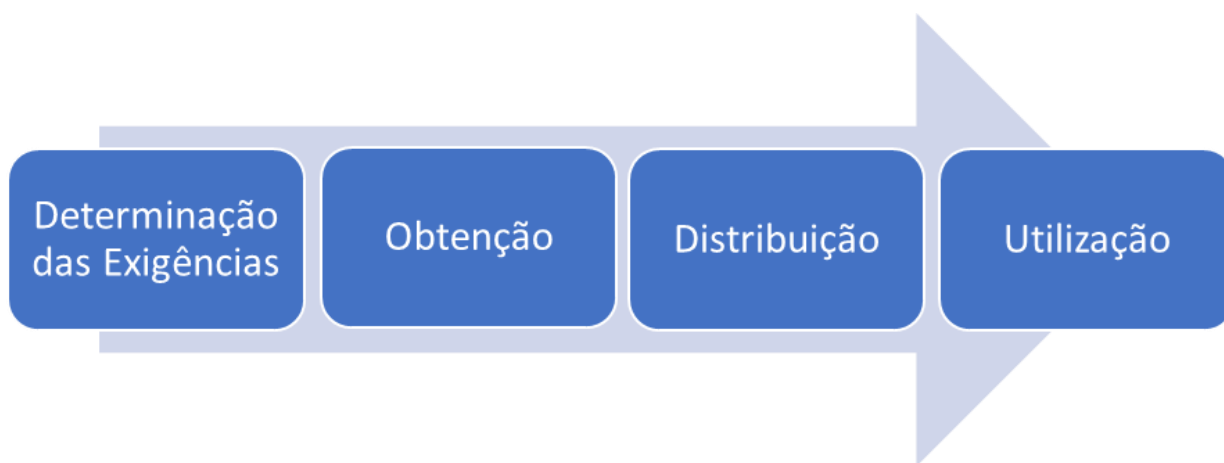


Figura 07 – Processo Genérico de Gestão da Informação

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p.175).

O Processo Genérico de Gestão da Informação e as suas etapas:

1ª Etapa – Determinação das exigências da informação

De acordo com os autores, “*determinar as exigências da informação é um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem os seus ambientes informacionais. Entender bem o assunto requer várias perspectivas - política, psicológica, cultural, estratégica - e as ferramentas correspondentes, como a avaliação individual e organizacional*” (Davenport e Prusak, 1998, p.194).

Conforme os autores, o primeiro passo do processo é a mais subjetiva das atividades, de difícil compreensão para os atores externos à função no tocante ao tipo de informação que, realmente, possa interessar ao gerente requerente.

2ª Etapa – Obtenção de informações

Após a definição das informações necessárias ao processo, o passo seguinte define estratégias de busca da informação e a implantação dessa obtenção, tendo em consideração que este processo de caráter ininterrupto, esta etapa, deve ser alinhada com a etapa anterior. Segundo os autores, este processo consiste em várias atividades que não, necessariamente, devem seguir esta ordem:

- Exploração do ambiente informacional;
- Classificação da informação em uma estrutura pertinente;
- Formatação e estruturação das informações.

3ª Etapa – Distribuição

É referente à informação obtida, cuja circulação na organização tem o propósito de suprir as demandas dos sujeitos, levando em consideração os problemas informacionais existentes na organização para que essa distribuição seja eficaz.

4ª Etapa – Utilização

Define o uso da informação, torna-se cognitivo à medida que abrange a recepção da informação pelo sujeito, tão logo a internaliza e a transforma em conhecimento para a resolução de problemas informacionais.

As pessoas são consideradas um recurso chave no fluxo de informação, uma vez que são as responsáveis pela circulação do conhecimento na organização. O uso da informação é bastante pessoal. A maneira como um funcionário procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão - ou se ele faz isso - depende essencialmente dos “*meandros da mente humana*” (Davenport e Prusak, 2003, p.194).

De acordo com Nonaka (2000, p. 27), o problema é que a maioria dos gerentes tem uma visão muito estreita do que seja conhecimento e da maneira como as empresas são capazes de explorar esse conhecimento. Esses executivos acreditam que os únicos dados úteis são os dados “duros”

(ou seja, quantificáveis). E veem a empresa como uma espécie de máquina de “processamento de informação”.

Nesta perspectiva, Davenport e Prusak (1998, pp.51-54) demonstram alguns fatores críticos que podem interferir ou influenciar de maneira positiva ou negativa a execução dos processos de gerenciamento informacional:

- Estratégia da Informação - desenvolver objetivos/princípios como meio de expressar a estratégia funcional;
- Política da Informação - envolver o poder proporcionado pela informação e as responsabilidades pelo seu gerenciamento e uso;
- Cultura e comportamento em relação à informação - fatores relacionados, determinantes e importantes na criação de um ambiente informacional bem-sucedido;
- Equipa da Informação - pessoas são os mais eficazes meios para identificar, categorizar, filtrar, interpretar e integrar a informação;
- Processos de administração informacional - mostra como o trabalho é feito e consiste em todas as atividades realizadas pelos colaboradores da informação;
- Arquitetura da Informação - guia para estruturar e localizar a informação; pode ser descritiva, envolvendo um mapa do ambiente informacional no presente, ou determinista, oferecendo um modelo do ambiente em época futura.

4.6. Espaço partilhado em movimento


O *Ba* é um espaço de conhecimento partilhado em movimento, cujo objectivo de encorajar e fomentar a participação em vários níveis diferentes, promove a convivência em organizações de alta solicitude, assim explicita Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.220).

O autor amplia a compreensão do *Ba* quando sugere que *“as interações que se situam no âmago do Ba, por vezes, ocorrem em reuniões departamentais, durante exercícios de brainstorming, ou retiro estratégico da empresa, no espaço virtual da Internet ou quando profissionais conversam após o trabalho.”*

Identificar os tipos de interações mais comuns, amplia o olhar para uma melhor ideia de como os gerentes criam o *Ba*, desta forma, o quadro a seguir mostra os quatro tipos de interações que contribuem para o *Ba* geral.

Plataforma de Concentração de Resultados, Espaço Compartilhado em Movimento ou *Ba* foi adaptado para o mundo corporativo em 1996, por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, a partir do conceito criado pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1921-1970). Embora alguns autores concordem que há alguma diferença entre estes conceitos, neste projeto são utilizados como sinônimos.

A seguir, é demonstrado através do Quadro 02 as Interações na Espiral do Conhecimento.

	Interações Individuais		Interações Coletivas
Interações Face a Face	CONCEPÇÃO Compartilhamento do conhecimento tácito entre os indivíduos		INTERLOCUÇÃO Promoção de conversas em grupo para a formação de conceitos
Interações Virtuais	INTERNALIZAÇÃO Reconversão do novo conhecimento explícito em conhecimento tácito		DOCUMENTAÇÃO Conversão do conhecimento em formas explícitas

Quadro 02 – Interações na Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.220).

A tabela simples da figura envolve duas dimensões:

- Tipo de interação - individual ou coletiva;
- Meio de interação - contato face a face ou por mídia “virtual”, como livros, manuais, *e-mail* ou teleconferência.

O grau de coesão dessas interações é manifestado pela espiral do conhecimento representada no Quadro 01. O autor exemplifica demonstrando que o conhecimento resultante de contatos individuais face-a-face pode ser conceituado por meio de conversas ou diálogos coletivos,

resultando na conversão em documentos explícitos e, logo após, ser internalizado como conhecimento tácito. É ressaltada a importância do processo que sempre permanece em constante espiral ascendente, envolvendo uma sucessão de interações à medida que o novo conhecimento se mantém em evolução permanente. As Interações são tidas como:

- Interações de concepção - meio pelo qual os indivíduos compartilham sentimentos, emoções e experiências. De acordo com a proposta, mediante a interação face-a-face é possível captar as reações tanto físicas quanto emocionais, necessárias à transferência de conhecimento tácito, por seu intermédio é praticado com uso de ações inspiradoras de solicitude, confiança e comprometimento conducentes ao compartilhamento do conhecimento.
- Interações de interlocuções - momento em que o grupo compartilha os modelos mentais e as habilidades de cada membro. A interação de interlocuções é um ato de compartilhamento que reforça a conversão do conhecimento tácito em explícito. Nesse instante as conversas e o uso da uma linguagem comum assume o proscênio (o palco principal). A seleção dos indivíduos com a combinação certa de conhecimentos e capacidades específicas é fundamental.
- Interações de documentação - estas interações são coletivas como também individuais, uma vez que, o conhecimento é transmissível a uma grande quantidade de pessoas através de documentos escritos, esse tipo de interação envolve principalmente a combinação e a apresentação dos conhecimentos explícitos existentes. O autor reforça que esse respaldo se dá tendo em consideração o ambiente colaborativo, em que atualmente muitas empresas se baseia, explorando ferramentas de tecnologias da informação, como redes de computadores e programas de suporte ao trabalho de grupo, como o *groupware*.
- Internalização - individual e virtual, a internalização é o processo no qual as pessoas internalizam os conhecimentos constantes de manuais, *e-mails*, vídeos e outros meios, difusos em toda a organização ou do interesse específico de um grupo. Como o conhecimento se origina, essencialmente, de ideias tácitas e depois mais uma vez, se torna implícito - internalizado na medida em que as pessoas compartilham certos

valores, souberem coisas sem necessidade de consultas a documentos e desenvolverem habilidades e capacidades que não mais são conscientes - são indicadores de que o processo não se movimenta numa única direção. Esta ideia de movimento e de interação entre transições de conhecimento tácito para explícito e de formação de novo conhecimento é importante para a criação de ambientes ricos em conhecimento.

Conforme salientam Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), “(...) *de acordo com a espiral ascendente e contínua, o conhecimento resultante de cada interação acaba sendo compartilhado e se junta à base de conhecimento da organização (...)*” tudo se agrega a algo maior que a soma dos esforços individuais.

As diferentes interações ocorrem em vários níveis de experiências, o resultado da interligação desses processos forma o *Ba* mais amplo. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), reconhecem esses quatro tipos de interação como “*mini-ba*” ou subcontextos para a criação do conhecimento. Conforme ressaltam os autores, as interações individuais são a base do trabalho em equipa, resultando na criação do *Ba* organizacional.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.310), afirmam que o *Ba* é “*o contexto compartilhado em movimento no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado*”, enfatizam que o conhecimento não pode ser criado no vácuo, e que o conhecimento precisa de um contexto para que seja criado, compartilhado e utilizado.

Este espaço partilhado em movimento é construído com a participação dos ativistas do conhecimento, a seleção dos ativistas do conhecimento pela organização é uma questão de grande relevância e dependerá do adequado perfil de habilidades dos atores selecionados.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.213), sugerem delinear o perfil de habilidades, que deverão ser compatíveis com as três diferentes funções exercidas pelos ativistas do conhecimento, cujo objectivo é “*buscar as complementaridades de conjuntos de habilidades entre os membros individuais, para o exercício dos três papéis.*” Os autores argumentam que a lista ideal de habilidades é apenas uma ferramenta de partida - acham improvável que uma única pessoa agregue todos os talentos sugeridos neste perfil, acrescentam que “*o processo de identificação de habilidades provavelmente indicará o que realmente se espera de um ativista,*

em termos práticos, assim como o tipo de treinamento adicional que se deve oferecer aos ativistas.”

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.217), enfatizam que o “*contexto certo deve acompanhar a estrutura certa.*” O contexto capacitante ou *Ba* pode ser construído de forma consciente ou desenvolver-se espontaneamente. Dependendo da empresa, o conceito capacitante ou *Ba* pode tender mais para a concepção em comparação com a documentação, ou basear-se mais em *e-mails* do que em encontros face-a-face. Cada empresa possui um estilo de interação próprio, podendo assim construir diferentes tipos de experiências para formar suas redes de confiança e obrigações mútuas. De acordo com a estrutura organizacional adequada que será aquela que se enquadra entre as atribuições da administração designar e assumir.

Tanto a estratégia como a força de planejamento empresarial são forças intimamente ligadas com a estrutura da empresa. Considerando este ângulo, pode-se concluir que o *Ba* deve fornecer à organização a capacidade estratégica de adquirir, criar, explorar e acumular novo conhecimento, de forma contínua e reiterada, em processo cíclico.

O quadro 03, apresenta uma sugestão de perfil de habilidades do ativista do conhecimento, conforme proposto por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.213). Como foi apresentado anteriormente neste trabalho, o momento atual, intitulado por muitos pensadores como Economia do Conhecimento pós-industrial, tem a inovação como chave mestra para o sucesso organizacional, a qual, por vezes, possibilita aos empreendedores sonhadores criarem contextos capacitantes ou *Ba*, permitindo por sua vez e dessa forma, o florescimento do pensamento criativo.

A seguir, é apresentado o quadro 03, como sugestão do perfil de habilidades do ativista do conhecimento. Um dos desafios associados com a inovação é o de garantir que esta seja percebida pelo grupo e não de forma individual, de modo a criar um processo coletivo de envolvimento dos recursos humanos da organização - garantindo que as novas propostas e o novo conhecimento obtido, seja partilha pelo máximo de indivíduos e assim, ser assumido pela empresa, nas suas práticas efetivas.

Catalisador	Coordenador	Mercador
Habilidades de motivação	Conhecimento histórico do desenvolvimento da empresa	Embaixador da visão do conhecimento da empresa
Habilidades interpessoais: Respeitado	Habilidades narrativas: Detectar, formular e narrar histórias sobre criação de conhecimento	Habilidades em ferramentas e análises estratégicas
Habilidades de intervenção: Melhorar a dinâmica e os relacionamentos de grupo	Habilidades cartográficas e visuais: desenvolver e manter mapas de compreensão compartilhados	Amplos conhecimentos sobre o processo estratégico da empresa
Habilidades analíticas: Ajudar o grupo a desenvolver um estatuto de suas tarefas e responsabilidades	Habilidades analíticas: Estabelecer conexões entre iniciativas de criação de conhecimento	Habilidades motivacionais e para a venda de idéias
Ampla rede social dentro e fora da organização Conhecimento operacional do negócio e dos principais produtos e mercados	Ampla rede social dentro e fora da empresa.	Pensamento não convencional e habilidades visionárias

Quadro 03 – Perfil de Habilidades - Ativista do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.213).

Assim, são alguns os fatores relevantes que contribuem para que o contexto capacitante ou *Ba* seja fundamental em uma organização, conforme salienta Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.82), para compartilhar o conhecimento pessoal “*os indivíduos devem confiar em que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas ideias*”. Os autores seguem afirmando que os relacionamentos construtivos e prestimosos criam condições para que as pessoas compartilhem os seus *insights* e discutam com liberdade as suas preocupações.

Deste modo, em um nível mais elementar, a forma como as pessoas interagem - com uma partilha cooperativa *versus* acumulação competitiva; “junte-se a nós” *versus* “não na minha mesa” - afeta com intensidade a distribuição do conhecimento tácito. Como o conhecimento

geralmente equivale a poder e influência na empresa, as táticas de “blindagem” do conhecimento podem se transformar em uma atividade cotidiana (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001) - gerando o afastamento entre quem deveria colaborar e o efeito contrário ao pretendido.

O contexto capacitante ou *Ba*, exerce um papel fundamental para que a empresa se torne flexível e voltada para o futuro, transformando-a em um lugar propício à autorrealização, onde vale a pena trabalhar, de acordo com os autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), que prosseguem com ênfase, e insistem que a cooperação e os relacionamentos pessoais são marcas registradas do *Ba*, e que o conhecimento está associado e relacionado com a ação humana. Portanto a sua criação e partilha depende dos participantes e das formas como estes agem.

Conforme destacam Nonaka e Toyama (2009, p.100), para a “*construção do Ba a escolha dos participantes é importante, para que essas pessoas tragam os seus próprios contextos baseados nas suas experiências, e assim tornarem rico o contexto partilhado*”. Portanto, é importante ter líderes que saibam onde encontrar o conhecimento necessário e as pessoas que possuem esse conhecimento.

Os autores prosseguem afirmando que “*a criação do conhecimento necessita de vários Ba, que existem em múltiplos níveis e estão conectados uns aos outros organicamente*”, esclarecem que os vários *Ba* em vários níveis ontológicos interagem uns com os outros e são conectados para formar um *Ba* maior, por ontológico os autores classificam como níveis das entidades criadoras do conhecimento: indivíduo, grupo, organizacional e interorganizacional.

Para os autores “*a organização é uma configuração orgânica do Ba, onde vários Ba formam um “fractal”*”, a maneira como os *Ba* são conectados e interagem uns com os outros determina a qualidade do conhecimento criado e partilhado.

4.7. Resumo do capítulo

Neste capítulo, efetuou-se um enquadramento teórico sobre “O conceito de *Ba* e as suas manifestações no âmbito organizacional, tendo como objectivo um entendimento amplo sobre a conformação de construção deste conceito e as suas manifestações no contexto da Gestão da Informação e do Conhecimento, de forma a construir um ambiente fecundo ao aprendizado, com objectivo de atender às demandas da economia pós-industrial da informação.

Iniciou-se o capítulo conceituando *Ba* no contexto da Gestão do Conhecimento, a sua origem histórica e a sua importância atual como contexto capacitante, para a criação e partilha do conhecimento nas organizações. Foi demonstrado, através da Figura 05 - A Organização como Configuração Orgânica do *Ba* - clarificando o conceito de *Ba* como o contexto propulsor necessário ao processo de criação e partilha do conhecimento.

Em seguida, passou-se às características e manifestação do *Ba* nas organizações, os seus pontos fortes e, principalmente, os resultados a serem obtidos com a sua criação. Foram detalhadas as seguintes dimensões para a criação de um *Ba* de sucesso: Confiança Mútua; Empatia Ativa; Acesso à Ajuda; Leniência, Coragem e Mentorização (mentoria).

Passou-se para o momento seguinte salientando a informação como valor estratégico para a organização, na perspectiva de importantes pensadores da área, foi ressaltado que a informação é um fator crucial para a promoção do conhecimento. Apresentou-se através da Figura 06 - A Espiral do Conhecimento - com o objectivo de demonstrar as fases da criação do conhecimento em uma organização.

O ponto seguinte do capítulo, foi o momento em que se analisou os fluxos informacionais para *Ba* nas organizações e a sua importância como elemento fundamental dos ambientes informacionais. Foi ilustrado um exemplo de uma empresa que tem o seu processo organizacional de criação e partilha de conhecimento ancorado em vários *Ba*, como também foi demonstrado através do Quadro 01 - Interações na Espiral do Conhecimento - os tipos de interações que contribuem para o *Ba* geral.

Identificou-se, em seguida, a figura do ativista do conhecimento como facilitador para a construção do espaço partilhado em movimento, de acordo com os autores pesquisados, a sua participação é de grande relevância para o sucesso do *Ba*. Assim é sugerido que os ativistas do conhecimento tenham o perfil adequado de habilidades exigidas pela organização.

Foi demonstrado no Quadro 03 - Perfil dos Ativistas do Conhecimento - como sugestão, uma lista de habilidades que devem compor o perfil dos ativistas do conhecimento.

O capítulo termina com uma análise do papel do *Ba* como uma escolha certa para o contexto certo. O próximo capítulo será destinado a explicitar a metodologia que foi realizada para a elaboração da pesquisa reportada, o porquê da escolha e a sua finalidade.

CAPÍTULO V – METODOLOGIA

5.1. Introdução

Tendo como objectivo o estudo de instrumentos de gestão da informação e do conhecimento nos processos internos de partilha do conhecimento apoiados no conceito de *Ba*, optou-se por realizar a investigação para este projeto de tese, ancorado numa abordagem qualitativa.

Neste contexto, foram utilizadas várias técnicas associadas com uma estratégia qualitativa, recorrendo a uma pesquisa bibliográfica, a uma pesquisa documental e empírica, culminando com a aplicação e adaptação do modelo de pesquisa em *Grounded Theory* (GT) para estudo de caso único. A técnica de GT desenvolvida por Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss, sociólogos da Universidade da Califórnia em San Francisco (USA), no limiar da década de 1960, foi escolhida em função de a sua ênfase ser a necessidade de compreender o ponto de vista do ator (sujeito participante da pesquisa), para entender a interação, o processo e a mudança social - como o tema em estudo se constitui como um fenómeno social, a adoção de métodos de natureza qualitativa revelam-se mais adequados.

De modo a operacionalizar o uso da GT, para a construção do *corpus* inicial da pesquisa utilizou-se da técnica sociométrica, cuja observação e contextualização, apresentada sob forma de gráfico e que revela as relações sociais, os vínculos e laços de influência e de preferência entre os sujeitos integrantes do grupo organizacional da empresa em estudo. A técnica sociométrica é atribuída a Jacob L. Moreno que em 1934, a difundiu na sua obra *Fundamentos da Sociometria (Who shall survive?)*, sendo ainda hoje, considerado um poderoso instrumento de análise de grupos de pessoas e das suas dinâmicas.

Moreno escreve que

Como o padrão do universo social é invisível para nós, só os gráficos podem torná-lo visível. O gráfico sociométrico, portanto, é tanto mais útil quanto mais exata e realisticamente ao retratar as relações que forem descobertas. Como cada detalhe é importante, a apresentação mais exata será a mais apropriada. O problema não é apenas apresentar o conhecimento da maneira mais simples e mais rápida, porém, apresentar as relações de modo que possam ser estudadas (Moreno, 1992, p.196).

5.2. Instrumentos constitutivos utilizados para a construção do *corpus* inicial da pesquisa

De modo a realizar a pesquisa, foram constituídos os seguintes sete passos que se passam a descrever:

1. Definição dos colaboradores assinantes das DCI (Declaração de Consentimento Informado)

O método utilizado de escolha dos colaboradores assinantes das DCI, foi executado em colaboração com a Diretoria Técnica da empresa estudada, definiu-se pelos colaboradores líderes de projetos da empresa, somando-se um total de doze elementos, doravante nominados por C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11 e C12. Este procedimento visa o anonimato dos sujeitos participantes da pesquisa. Para cada colaborador (C) participante da DCI, foi-lhe facultado indicar até 10 (dez) respondentes, prováveis participantes nesta pesquisa, a ser implementada na organização.

2. Aplicação da DCI – Declaração de Consentimento Informado

A aplicação das DCI foi executada através da assessoria da Diretoria Técnica da empresa em estudo, este procedimento foi utilizado devido a que os sujeitos participantes têm uma agenda diferenciada de disponibilidade de tempo, o que somaria várias idas e vindas da pesquisadora à empresa, dificultando a eficácia do projeto, os custos e operacionalidade da recolha de dados.

3. Coleta das DCI

Após o contato, via telefone, da assessoria da Diretoria Técnica da empresa em estudo, com a pesquisadora, informando que as DCI estavam concluídas, a pesquisadora foi à empresa para proceder a sua coleta.

4. Estudo sociométrico dos Respondentes (R) indicados pelas DCI

O total apurado de respondentes, também denominados por (R), indicados pelas DCI, somou um total de 65 (sessenta e cinco) respondentes (R), sendo que 57,0% dos respondentes (R) indicados tiveram 1 (uma) indicação, 28,7% tiveram 2 (duas) indicações, 4,6% tiveram 3 (três) indicações, 6,3% obtiveram 4 (quatro) indicações, 3,0% obtiveram 5 (cinco) indicações e 1,0% obtiveram 6 (seis) indicações.

A pesquisadora recorreu ao método de escolha de colocação decrescente, tendo como foco a ordem de admissão dos respondentes na organização. Esta iniciativa deveu-se ao facto do universo, definido pela pesquisadora, dos respondentes se ser limitado a 20 (vinte) respondentes (R1; R2; e, assim, sucessivamente; R20).

O método de escolha, usado pela pesquisadora, de colocação decrescente a partir do tempo da data de admissão na empresa para os sujeitos participantes da pesquisa, é suportado pelo sistema sociométrico, e executado com apoio do aplicativo de plataforma cruzada e programa de diagramação: *yEd Graph Editor*¹⁷. Culminando na seleção de 4 (quatro) respondentes (R), para as entrevistas individuais em profundidade.

Na visão de Alves (1974, p.106), os sociogramas podem ser utilizados para fornecer “*uma visão sintética dos grupos*”, o autor salienta que os sociogramas possibilitam “*dar indicação sobre o grau de coesão entre os membros de determinada sociedade e a afinidade ou agressividade entre duas sociedades de ordem similar.*”

¹⁷ Ver: www.yworks.com

6. Entrevistas individuais

De acordo com Tarozzi (2011, p.23), na *Grounded Theory* (GT), a amostra não se refere à extensão do número de participantes em relação ao universo da população, buscando encontrar o número mínimo de sujeitos que tornam credíveis e generalizáveis os êxitos da pesquisa. Segundo Tarozzi (2011), não se deve pensar que a pesquisa tenha início somente quando se liga o gravador iniciando a entrevista direta, o autor prossegue dizendo que as fases precedentes é uma atividade de geração de teorias.

A técnica utilizada baseada em *Grounded Theory* (GT), foi a de entrevista em profundidade com os sujeitos selecionados de acordo com o método aplicado sociométrico. Em seguida, foi definido o dia, horário e lugar para a aplicação da entrevista individual com os quatro colaboradores selecionados.

As entrevistas foram feitas nas dependências da organização estudada. Todas as entrevistas tiveram cerca de 1h30m cada uma, somando um total de aproximadamente seis horas de entrevistas. As entrevistas foram gravadas pela pesquisadora e, posteriormente, transcritas.

Após a leitura de todo o material, iniciou-se a transcrição de forma acurada e descritiva, como também de forma profunda, procedeu-se à análise e comparações, de acordo com o referencial teórico, possibilitando identificar e escolher núcleos de significação dentro do modelo de Conversão do Conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) à luz da teoria proposta por Nonaka e Takeuchi (2009), elementos chave do fenômeno do estudo.

Entende-se por núcleo de significação uma estratégia metodológica que visa “*apreender os sentidos que constituem o conteúdo do discurso dos sujeitos informantes*” (Aguiar e Ozella, 2006, p.232).

7. Estrutura da entrevista

O roteiro da estrutura da entrevista foi concebido em três segmentos, o primeiro segmento chamado de *Bloco Temático*, foi dividido em três pilares a serem desenvolvidos: Gestão Empresarial/Cultura; Espaços dos Fluxos Informacionais e Sistema de Informação. Para o

segundo segmento intitulado *Perguntas*, constituiu-se de indagações inerentes a cada pilar. Por fim, o terceiro pilar nomeado de *Objectivos*, é relativo à intenção que conduziu a pesquisadora às perguntas para cada pilar do Bloco Temático.

Para o Bloco Temático tendo, como pilar: Espaços dos Fluxos Informacionais - foram formuladas perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir de Castells (2016), com o objectivo de perceber a constituição dos fluxos informacionais e a sua expressão nos processos organizacionais na organização em estudo.

Para este Bloco Temático, considerou-se três núcleos de significação: Rede de comunicação; Centro de comunicação e Hierarquia organizacional.

- Rede de comunicação (suporte material, base material dos processos de comunicação) qual é o seu processo e como é utilizada na organização?
- Centro de Comunicação (centros de importantes funções estratégicas) como é feito na organização?
- Hierarquia organizacional de acordo com seu peso na rede, poderia determiná-la?

Para o Bloco Temático, tendo como pilar: Gestão Empresarial/Cultura - foram formuladas perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir de Laudon e Laudon (2014), com o objectivo de perceber qual é a característica de gestão predominante da empresa.

Foram formuladas as seguintes perguntas base:

- Poderia discorrer sobre os princípios norteadores das operações cotidianas da empresa?
- De que forma são elaborados os cálculos de produtividade, resultado do trabalho, alcance de objectivos de qualidade e serviços em geral?

- Qual a sua percepção quanto à variedades de cargos, responsabilidades e especialistas?
- Processo de recrutamento, como é executado?

Reação à concorrência, tecnologia e mercado, como são tratados?

- Promoção de atividades externas, comunitárias e de caridade, existe?
- Desenvolvimento e contratação de líderes, de que forma isto procede?
- Comunicação interna da gerência, como é feita?

Para o Bloco Temático tendo como pilar: Sistema de Informação - foram formuladas perguntas semiestruturadas, elaboradas a partir de Gallagher (2003), com o objectivo de perceber a relevância e o propósito do sistema de informação da empresa. Foi formulada a seguinte pergunta base:

- O Sistema de Informação da perspectiva técnica coleta, armazena e dissemina informações oriundas do ambiente organizacional e das operações internas, para apoiar as funções organizacionais e auxiliar a tomada de decisão, a comunicação, a coordenação, o controle, a análise e a visualização. De acordo com sua percepção, poderia discorrer sobre esta afirmação diante da realidade da organização?

Após esta etapa, procedeu-se à codificação inicial conforme Strauss e Corbin *cit. in* Tarozzi (1998), conclui com a evidência de alguns conceitos, que os autores qualificam de “fenômenos etiquetados”, que são categorias esboçadas e não ainda saturadas. Este método proporcionou algumas evidências de conceitos que se apresentam no modelo de conversão do conhecimento. Os resultados evidenciados nas respostas dos participantes da pesquisa, por meio do modelo de conversão do conhecimento, serão demonstrados no capítulo seguinte.

5.3. Resumo do capítulo

O presente capítulo, apresentou de forma sucinta o procedimento de sete passos para recolher os dados dos especialistas que informam a proposta de modelo para a suporte da constituição de um espaço *Ba*, que contemple as três dimensões associadas com a gestão do conhecimento.

Deste modo, foi opção o uso de uma abordagem qualitativa com recurso ao *Grounded Theory* (GT) para informar a teoria associada com o modelo de proposta do *Ba* para suporte à gestão do conhecimento, nas organizações.

Assim, os procedimentos metodológicos ficam completos, depois de introduzido no primeiro capítulo o uso do caso de estudo para realizar o trabalho de investigação, tendo em consideração o uso de contexto empresarial bem preciso onde foi realizado o trabalho.

CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE UM MODELO DE PARTILHA DE CONHECIMENTO COM RECURSO EM *BA*

6.1. Introdução

Destaca-se a complexidade crescente dos problemas que a gestão das empresas tem se defrontado em face ao desenvolvimento e mutação constante da liquidez dos Fluxos Informacionais, constituindo-se, entre os saberes indispensáveis para a gestão, aqueles relacionados ao campo da informática ou do digital. Assim, o gestor ao lidar com os fluxos de informação de maneira que tratando os dados intrínsecos nos seus contextos, os torne conhecimento para nutrir a sua equipa e conseguir manter a identidade e reprodutibilidade da sua instituição no contexto local e global, tendo em consideração que vivemos o impacto da era digital.

A ideia de uma nova economia motivou os economistas a examinarem o papel do investimento no conhecimento de forma mais genérica. Teóricos como Robert Lucas¹⁸, Paul Romer¹⁹, Phillipe Aghion²⁰ e Peter Howitt haviam concebido modelos econômicos em que o conhecimento desempenhava um papel chave na promoção do crescimento, por via de externalidade de conhecimento de um produtor para outro ou via do processo competitivo de investimento na melhoria contínua dos produtos (Haskel e Westlake, 2018, p.57).

Desta forma, torna-se importante para as organizações reinventarem-se e criarem as condições necessárias para gerir os seus ativos intangíveis, entre eles o conhecimento. Este diferencial pode ser adquirido através do processo de criação, difusão e partilha do conhecimento, que leve às melhores práticas e à superação dos concorrentes.

¹⁸ Lucas, R. E. (1993). Making a Miracle. *Econometrica*, 61(2), pp.251-72.

¹⁹ Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), pp.71-102.

²⁰ Aghion, P. e Howitt, P. (1992). A model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*, 60(2), pp.323-51.

Sendo assim, propõem-se, neste estudo, como principal contributo, uma proposta de um modelo de Partilha de Conhecimento com recurso em *Ba* que possa responder às demandas organizacionais da empresa em estudo.

6.2. Desenvolvimento do método de análise dos Fluxos informacionais para *Ba*

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.47), o conceito de *Ba* unifica o espaço físico, espaço virtual e espaço mental, e possibilita o surgimento de relacionamentos sólidos e de colaboração eficaz, promovendo a liberação do conhecimento tácito no ambiente.

Desta forma, evidencia-se a importância de um contexto apropriado e uma rede de interação de relacionamento para que o processo de criar, utilizar e partilhar o conhecimento sejam fontes de vantagem competitiva organizacional.

No ambiente organizacional, as empresas desenvolvem em sua relação direta com os fluxos informacionais, um interrelacionamento que contempla todos os processos desenvolvidos pelos atores organizacionais, nesta sobreposição organizacional, onde o contexto compartilhado possa evoluir continuamente, permitindo que os seus integrantes partilhem o tempo e espaço, como também se transcendam a si mesmos, é chamado de *Ba* (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) nomeiam e classificam os espaços onde o conhecimento é criado como: *Ba* de Origem (*Originating Ba*); *Ba* de Interação (*Dialoguing Ba*); *Ba* Sistemico (*Systemising Ba ou Cyber Ba*) e *Ba* de Exercício (*Exercising Ba*).

De acordo com os autores Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.47), cada *Ba* suporta um processo de conversão específico e, assim, cada *Ba* acelera o processo de criação e partilha do conhecimento.

Este processo é demonstrado pela Figura 08, tomando como base os modos de partilha do conhecimento, conforme proposto por Nonaka, Toyama e Konno (2000), no seu modelo SECI.



Figura 08 – Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba*

Fonte: Adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2000).

À luz dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* dos autores Nonaka, Toyama e Konno (2000), foi possível relacionar os agregadores/conceitos que foram gerados, a partir das palavras-chave selecionadas do material recolhido da empresa em estudo - foram reconhecidas como palavras-chave os conceitos, ideias e palavras com maior representatividade nos discursos dos entrevistados, apoiados pela pesquisa.

Outro método adotado pela pesquisadora foi a de “observação participante”, cujo papel no desenvolvimento da abordagem proposta é fundamental pela aproximação do pesquisador como participante no campo, de forma a apoiar na construção de conhecimento sobre o tema em estudo.

Desde modo, são propostos os agregadores/conceitos advindos da análise dos dados da pesquisa são apresentados a seguir:

- *ORIGINATING Ba* – SOCIALIZAÇÃO
- *DIALOGING Ba* – EXTERNALIZAÇÃO
- *SYSTEMISING Ba* – COMBINAÇÃO

- *EXERCISING* Ba – INTERNALIZAÇÃO

***ORIGINATING* Ba – SOCIALIZAÇÃO**

Agregadores/Conceitos gerados a partir da pesquisa de campo: Centro de Compartilhamento; Capacitação; Mapa Estratégico; Ambiente Interno da Empresa; Experiencial; Individual.

- **Centro de Compartilhamento**

(Conceito).

Desenvolver competências com foco em resultados

(Justificação do conceito).

A Unidade de Gestão de Pessoas vem envidando esforços para a melhoria dos processos de trabalho, dos controles internos e da mensuração de suas rotinas, propondo novos indicadores e aperfeiçoando a gestão de pessoal da instituição como um todo.

(Dados da pesquisa).

A Pesquisa de Clima Organizacional é um instrumento que a organização utiliza, para identificar pontos de atenção sobre satisfação dos empregados em relação as dimensões, como oportunidades de carreira e desenvolvimento, remuneração e benefícios, relação com liderança, ambiente e condições de trabalho.

- **Capacitação**

(Conceito).

Fortalecer o capital humano da organização.

(Justificação do conceito).

O objectivo do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) é fortalecer o capital humano da organização, de forma que possa responder com qualidade e tempestividade aos seus objectivos institucionais.

(Conceito).

Atendimentos monitorizados por meio dos resultados operacionais.

(Justificação do conceito) (Dados da pesquisa).

Os resultados são relacionados aos indicadores dos processos de atendimento. A mensuração desses resultados é realizada por meio de métricas de Atendimento e Informação

- **Mapa Estratégico/Programa de excelência em Gestão**

Mapa Estratégico como síntese da estratégia organizacional (Conceito).

(Justificação do conceito) (Dados da pesquisa).

O Mapa Estratégico apresenta a síntese da estratégia da organização, são apresentados os objetivos estratégicos divididos em três blocos: Partes Interessadas, Processos e Recursos. Abrangência em oito critérios de Excelência em Gestão: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

- **Ambiente Interno da Empresa**

(Dados da pesquisa).

Foram mencionados como pontos fortes da organização. Ressaltaram: *Reuniões frequentes de repasse de informações; Troca de informações de ajustes; E-mail corporativo; WhatsApp; Redes sociais,*

Diante dos dados extraídos da pesquisa, neste momento, é possível estabelecer relação ao processo de *Socialização*, nos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba*, cujo modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), identifica como parte inicial da criação do conhecimento, alicerçado no conhecimento tácito para conhecimento tácito.

Neste estágio, o novo conhecimento tácito é convertido através das experiências compartilhadas na interação do dia a dia, tais como: os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas.

A socialização é a parte em que o processo para a criação de conhecimento é iniciado e constituído por conhecimento tácito, momento este que é compartilhado por sujeitos internos e externos à organização através de experiências comuns, face a face (experiencial, individual).

DIALOGING *Ba* – EXTERNALIZAÇÃO

Agregadores/Conceitos gerados a partir da pesquisa de campo: Gestão Estratégica; ISO 9000²¹ – ISO 14000²² – ISO 18001²³ – ISO 16001²⁴; Responsabilidade socioambiental; Painel de Análise Estratégica; Equipa de trabalho; Pacto Global²⁵.

- **Gestão Estratégica**

(Conceito).

Ciclo de Desdobramento da Estratégia, ação orientadora.

(Justificação do conceito) (Dados da pesquisa).

Tem como objectivo sistematizar e coordenar a tradução da estratégia para os níveis tático e operacional. Busca garantir que a estratégia definida permeie as unidades e regionais, de forma que oriente as iniciativas.

- **Gestão Estratégica Individual**

(Conceito).

Plano de Acompanhamento do Desempenho Individual (PADI), obtenção de objectivos.

(Justificação do conceito) (Dados da pesquisa).

²¹ ISO 9000: grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral. *International Standard Organisation*.

²² ISO 14000: grupo de normas técnicas que estabelecem diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro de empresa. *International Standard Organisation*.

²³ ISO 18001: grupo de normas técnicas que descrevem um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional. *International Standard Organisation*.

²⁴ ISO 16001: grupo de normas técnicas que descrevem técnicas para o desempenho empresarial e a responsabilidade social. *International Standard Organisation*.

²⁵ O Pacto Global é uma iniciativa proposta pela (ONU) - Organização das Nações Unidas - para encorajar empresas a adotarem políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade.

Reforçando assim a garantia de execução individual e alimentando, conseqüentemente, toda a cadeia de metas, direcionadas para a obtenção dos objectivos.

- **Gestão Estratégica Experiencial**

(Dados da pesquisa).

O direcionamento estratégico dá continuidade aos direcionamentos estratégicos de períodos anteriores, os quais trouxeram pontos de aprendizado essenciais para aprimorar a proposição e a gestão da estratégia.

- **ISO 9000 – ISO 14000 – ISO 18001– ISO 16001**

(Dados da pesquisa).

Normas de Sustentabilidade; Meio ambiente; Saúde e Segurança no Trabalho. Referidos pelos respondentes como *plataformas usadas sistematicamente pela organização*.

- **Responsabilidade Socioambiental/Pacto Global**

(Dados da pesquisa).

Adoção de critérios de sustentabilidade ambiental na aquisição de bens e na contratação de serviços ou obras.

A organização é aderente dos fundamentos do Pacto Global.

- **Painel de Análise Estratégica; Equipa de trabalho**

(Dados da pesquisa).

Plano Plurianual (PPA); Hierarquia linear.

Neste bloco de dados extraídos da pesquisa, foi possível enquadrá-los ao Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* na categoria denominada de *Externalização*, que é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, conforme afirmação de Nonaka e Takeuchi (2008, p.62) “(...) a externalização é a quintessência do processo de criação do

conhecimento, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando forma de metáforas, conceitos, analogias, hipóteses ou modelos.”

Externalização/Dialoguing Ba, anteriormente chamado de *Interacting Ba*, funciona como uma plataforma para o processo de externalização. Os participantes já estão selecionados pelos seus conhecimentos e capacidades para interagir com o grupo. Consiste na articulação do conhecimento explícito, por meio de símbolos, imagens e diferentes formas de linguagem (conceitual coletivo) (Nonaka e Takeuchi, 2008).

SYSTEMISING *Ba* – COMBINAÇÃO

Agregadores/Conceitos gerados a partir da pesquisa de campo: Difusão da informação; Sistêmico; Metas Crucialmente Importantes; Potencial empreendedor; Potencial empresário; Microempresa/Empresa de pequeno porte; Donos de pequenos negócios; Cursos *online*/presencial.

- **Difusão da Informação**

(Conceito).

Reunião de Acompanhamento Estratégico (RAE), reunião estratégica.

(Dados da Pesquisa).

Reunião semanal, divulgação, monitoramento e acompanhamento da execução dos projetos em curso da organização (Justificação do conceito)

- **Sistêmico**

(Conceito).

Gestão Orientada para Resultados (GEOR),

(Dados da pesquisa).

Metodologia utilizada para geração de informações dos resultados dos projetos realizados pela organização (Justificação do conceito).

Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (FLUIG), sistema informatizado de divulgação de informações estratégicas, portarias, normativas dentre outros.

- **Metas Crucialmente Importantes**

(Conceito).

Excelência dos Resultados.

(Dados da pesquisa).

Metas que norteiam os projetos da organização, inclui medidas de direção (MD) para a excelência dos resultados (Justificação do conceito).

- **Potencial Empreendedor/Potencial empresário**

(Conceito).

Organização focada no empreendedorismo e nos pequenos negócios.

(Justificação do conceito) (Dados da pesquisa).

A organização é uma empresa de consultoria, uma empresa de treinamento, capacitação e de atendimento focado no empreendedorismo e nos pequenos negócios.

- **Microempresa/Empresa de Pequeno Porte/Donos de Pequenos Negócios**

(Dados da pesquisa).

Considerados Stakeholders, é o público (clientes) da organização.

Systemising Ba/Combinação, também chamado de Cyber Ba, é definido como coletivo e de interações virtuais. Oferece um contexto para a combinação do conhecimento explícito, em que se pode facilmente transmiti-lo a um grande número de pessoas. A tecnologia de informação exerce um papel de desenvolvimento colaborativo virtual na sistematização do conhecimento, agora explícito.

➤ **EXERCISING *Ba* – INTERNALIZAÇÃO**

Agregadores/Conceitos gerados a partir da pesquisa de campo: Programa de Excelência em Gestão; Internalização; Rotineiro; Sistema *Fluig*; Intranet; *Hardware, software*; Banco de dados; *E-mail* corporativo; Redes *online*.

• **Programa de Excelência em Gestão**

(Conceito).

Oportunidades de melhorias.

(Justificação do conceito) (Dados da pesquisa).

Programa de avaliação de processos, plano de melhoria de gestão, trabalhar oportunidades de melhorias, através da utilização do PDCA²⁶ que é o PDCL²⁷ agora, você faz todo o ciclo e que no final você tem um aprendizado não mais um acompanhamento.

*Exercising *Ba*/Internalização, é um lugar virtual com interações individuais, facilita a conversão do conhecimento explícito em tácito, são os conhecimentos tácitos arraigados nos procedimentos de rotinas e introduzidos nos comportamentos e práticas da empresa (rotineiro, internalização).*

Chegou-se a este momento do projeto de pesquisa, com uma visão da organização em estudo como uma entidade dialética, em que a criação do conhecimento é suportada através de um conjunto de processos específicos e identificáveis, como demonstrado através dos dados extraídos da pesquisa, o que torna possível formatar o processo condutor de elementos que subsidiarão o modelo conceptual proposto por este projeto.

Após a realização e transcrição das entrevistas, procedeu-se a análises e comparações associadas com o referencial teórico, tornando possível a identificação de elementos explicativos do fenômeno em estudo.

²⁶ PDCA – *Planning, Development, Control, Act.*

²⁷ PDCL – *Planning, Development, Control, Learning.*

Desta forma, é possível construir a partir dos processos identificáveis dos dados extraídos da pesquisa, da organização em estudo, uma plataforma suportada no modelo teórico SECI, nominada por - Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador - como demonstrado pela Figura 10.

Pode-se delinear a interação, como processo sintetizador, entre o conhecimento tácito e o explícito, como também entre a organização e o ambiente, de acordo com a proposta de Nonaka, Toyama e Konno (2000) dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba*.

Tendo como base teórica o modelo SECI de criação do conhecimento, vastamente conhecido e utilizado, o acrônimo SECI foi definido pelos autores Nonaka e Takeuchi, em 2008, conservando o conteúdo do significado inicial da obra primeira de 1998, sendo lido: por meio da Socialização; Externalização; Combinação e Internalização - SECI, conforme ilustrado na Figura 09.

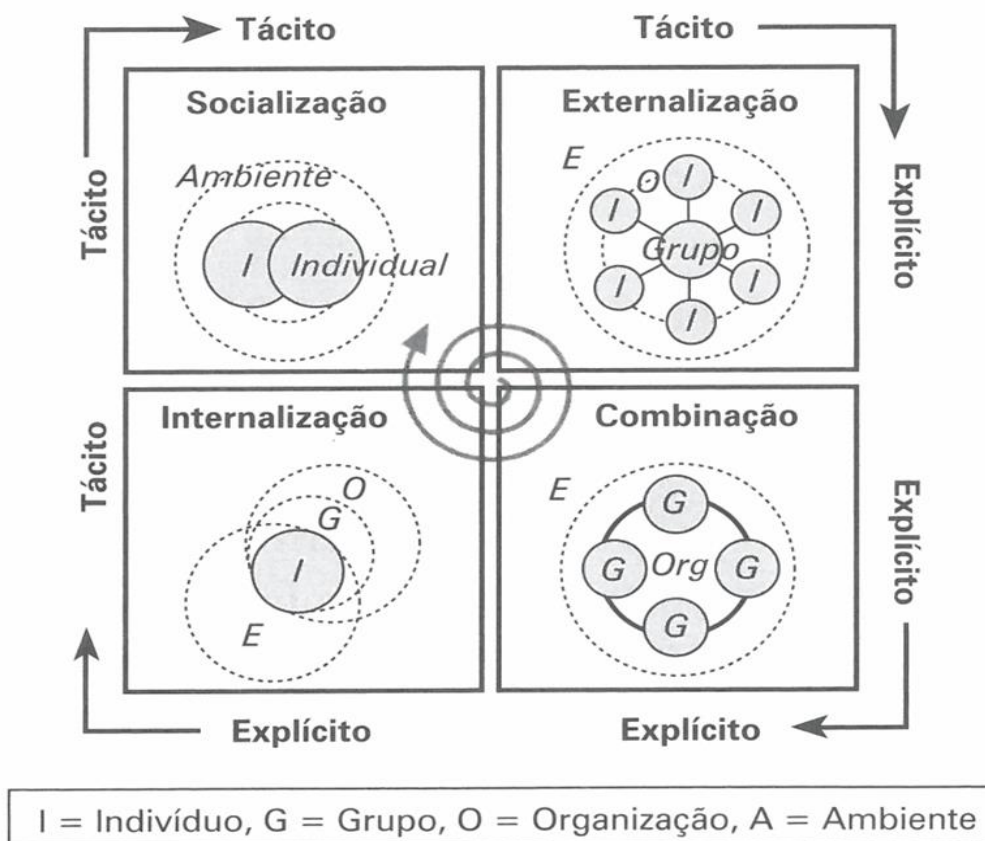


Figura 09 – Modelo SECI de criação do conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

O modelo SECI considera que a criação do conhecimento se inicia no indivíduo. A partir deste processo inicial, é difundido, desenvolvido e convertido em conhecimento na organização, através das interações entre os atores organizacionais que a compõem. Assim, o desafio da organização consiste em proporcionar um ambiente em que as relações interpessoais sejam um elemento-chave de sucesso nos processos de criação, socialização e partilha do conhecimento.

O modelo SECI possui quatro etapas para a criação do conhecimento: Socialização; Externalização; Combinação e Internalização. Cada tipo de *Ba* oferece uma plataforma específica para as etapas do processo de espiral do conhecimento. Por meio desses quatro Modos de Conversão do conhecimento, a organização reúne e amplia o conhecimento de cada indivíduo. Dessa forma, a organização deve fomentar ambiente apropriado para facilitar atividades grupais e estimular o compartilhamento do conhecimento organizacional, não apenas o conhecimento individual de cada colaborador (Cruz e Nagano, 2006).

Como é demonstrado na Figura 10, foi possível construir os *Modos de Conversão do Conhecimento em Ba como Processo Sintetizador*, da organização em estudo, amparado em constructos extraídos da pesquisa a partir do modelo SECI de criação de conhecimento de acordo com (Nonaka, 1990, 1991, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Lendo: R-A (Respondente A); R-B (Respondente B); R-C (Respondente C); R-D (Respondente D).

1. Socialização – Centro de Compartilhamento; Capacitação; Mapa Estratégico; Ambiente interno da empresa; Experiencial; Individual.

• **Centro de Compartilhamento**

R-A: (e.g. = “(...) nesta divisão nós temos as unidades dos escritórios que estão em contato direto e as áreas de suporte, ano passado nós reunimos todas as unidades e solicitamos a eles baseado no nosso histórico de metas, qual seria a meta de cada um, então nós nos reunimos durante dois dias e eles propuseram as metas de cada um, aí, nós consolidamos (...) a partir de então a gente vai a cada quadrimestre reunir com eles e fazer o monitoramento *tête à tête*.”).

R-B: (e.g. = “(...) a gente tem aulas, trabalhos, reuniões conjuntas, a gente tem evoluído bastante neste sentido.”).

R-C: (e.g. = “A gente tem todo um sistema de comunicação, ela é linear, só que ainda carece de muitas melhorias, ajustes (...) então essa comunicação ela é diária a gente tem que melhorar diariamente então a gente quer trabalhar o menos possível essa questão, tem a hierarquia, mas não aquela hierarquia fechada engessada, então a gente tem muitas reuniões de repasse de informações, de troca de informações de ajustes, as informações elas transitam, nós usamos muito o e-mail corporativo, o WhatsApp, as redes sociais, então a gente tramita muito internamente, para fazer fluir adequadamente.”).

R-D: (e.g. = “Existe um contato muito grande dos diretores com os gerentes e dos gerentes com a equipa. Além de todos os mecanismos de comunicação que a gente tem, nós temos uma intranet que agora entrou em sistema novo, o Fluig, existem os grupos de WhatsApp, então existe uma comunicação e uma interação muito grande entre nós.”).

- **Capacitação**

R-A: (e.g. = “(...) existe um processo de capacitação muito forte para as gerências, para toda casa existe, mas esse olhar maior é para os gerentes que são chamados de líderes (...) se fizer uma análise de horas de capacitação ao longo do ano, achará um indicador muito elevado de capacitação, nós temos inclusive medidas de desenvolvimento em que é colocado mais de cem horas de capacitação. Talvez esse olhar nas especificidades de cada empregado, de cada unidade, seja mais produtivo, mas há uma capacitação muito grande, embora a capacitação para líderes seja para gerentes de unidades.”).

R-B: (e.g. = “(...) criou-se um programa, com uma pós-graduação focada em liderança, em parceria com o IPOG (Instituto de Pós-graduação), para todos os gerentes e também entrou com Coaching, mas foi uma inovação.”).

R-C: (e.g. = “*Nós vamos fazer a capacitação (...) ao final ela tem que ser avaliada pelo nosso cliente, se ela foi boa, se ela foi mais ou menos, se ela foi mais ou menos a gente tem que dar um tratamento, do que houve, se foi desvio de finalidade ou de padrão de atendimento, porque ele não atingiu aquele resultado que ele buscou naquela capacitação, então nós temos essas avaliações que nós fazemos ao final de uma consultoria.*”).

R-D: (e.g. = “*(...) nós temos o nosso portfólio de produtos uma série de cursos de capacitação que a gente oferece.*”).

- **Mapa Estratégico**

R-A: (e.g. = “*Nós temos indicadores que são: o potencial empreendedor, potencial empresário individual, microempresa, empresa de pequeno porte, donos de pequenos negócios fidelizados, então esse é nosso público, outro grande indicador é categoria de atendimento, aí vem todos esses aqui, sensibilização, orientação (...) então esses grandes grupos são de indicadores onde nós monitoramos, esta reunião é feita semanalmente, e consolidamos com a diretoria semanalmente, que é o Painel de Análise Estratégica. Mapa estratégico ele mostra o que nós fazemos, para quem nós fazemos, como nós fazemos e quando nós fazemos, então toda a nossa atuação ela é pautada nesse Mapa Estratégico. O PPA (Plano Plurianual) é pautado nesse Mapa Estratégico.*”).

R-B: (e.g. = “*Nós temos uma metodologia que a gente trabalha as reuniões estratégicas e acompanhamento semanal chamada de RAE (Reunião de Acompanhamento Estratégico) (...) nós temos um monitoramento, nós acompanhamos o que estamos fazendo, que está no planejamento, nós temos o como fazer e a forma de acompanhar a execução. A estratégia é feita na área chamada de Unidade de Gestão de Estratégia (UGE), então essa estratégia é gerada e em função de seus resultados é criada uma perspectiva futura, isso é apresentado à diretoria que avalia se ela está ligada a todas às diretrizes do Sebrae.*”).

R-C: (e.g. = “(...) o PPA, *Planeamento Plurianual*, esses projetos são colocados em ordem de prioridade, onde a diretoria define quais projetos são prioritários, quais projetos que vão ter suas metas atendidas, e seus recursos alocados, a partir daí é feito as reuniões (...) até chegar a um orçamento ideal.”).

R-D: (e.g. = “(...) a nossa reunião de avaliação estratégica, a nossa unidade de gestão estratégica ela tem todas as informações que são necessárias para que a gente avalie o que foi feito, replaneje ações e trabalhe, então isso é feito semanalmente com a diretoria e semanalmente com o gerente e equipa.”).

- **Ambiente Interno da Empresa; Experiencial; Individual**

R-C: (e.g. = “(...) sempre há espaço para melhorias, mas o Sebrae hoje tem uma estrutura excelente, se a gente verificar em nível de outras entidades, ou associações ou de cooperativas ou até de entidades do próprio governo, a gente tem parcerias com eles, a gente verifica que nós temos uma estrutura adequada para o tamanho do nosso grupo de funcionários (...) nós temos uma boa rede de assistência na hora que precisa de suporte técnico, as pessoas da TI que prestam todo o serviço, dificilmente a gente fica paralisado por algum problema de comunicação.”).

R-D: (e.g. = “(...) Nossa estrutura ainda é piramidal, a gente procura mudar essa estrutura e a gente está caminhando para isso.”).

2. Externalização:

- **Responsabilidade socioambiental; ISO 9000 – ISO 14000 – ISO 18001 – ISO 16001**

R-A: (e.g. = “Nós temos uma responsabilidade socioambiental e cultural muito forte. Nós temos a questão da ISO 9000, e temos também que ter o olhar para várias auditorias que nós temos nesta prestação de contas (...) todo esse fluxo, ele tem que ser norteado por essas ações, pela ISO 9000 e pela ISO 14000.”).

R-B: (e.g. = “(...) a gente tem implantado três normas ISO, e vamos implantar a quarta norma ainda esse ano (...) a Unidade de Gestão de Projetos e Processos é responsável por coordenar essas ações, e além de a gente trabalhar com a visão nos processos, também nos preocupamos muito com a atuação em consonância com sustentabilidade, então implantamos a norma ISO 18001 que é a de Meio Ambiente. Implantamos também a norma 16001 que trata da Saúde e Segurança no Trabalho. Nossa próxima etapa é implantar a norma ISO 16001 que aborda os aspectos de Responsabilidade Social e Socioambiental também.”).

R-D: (e.g. = “Nós normalmente há muitos anos preocupamos com esses princípios, da integridade, da ética (...) uma coisa que mais preocupa o Sebrae, sustentabilidade, não só a sustentabilidade ambiental, mas a sustentabilidade econômica, social, sempre foram os princípios que mais nortearam nosso trabalho.”).

- **Pacto Global**

R-B: (e.g. = “(...) o Sebrae aderiu ao Pacto Global, então nós temos dez fundamentos a atender (...) três deles tem a ver com a Sustentabilidade Ambiental e Social, voltada não só para os projetos internos nosso, mas também para a clientela externa.”).

3. Combinação

- **Difusão da informação**

R-A: (e.g. = “Na parte de hardware, nós temos um servidor muito bom, nós temos uma forma que não há uma pessoa no Sebrae, empregado ou estagiário que não tenha um computador para si, então tem todo esse acesso à rede (...) existe a capacitação para todas as pessoas aos sistemas que nós temos, não existe nenhuma informação que possa trafegar, documental ou não, fora do sistema (...) estamos todos trabalhando cem por cento com sistemas.”).

R-B: (e.g. = “Nós temos um sistema, onde a gente tem acesso a todas as portarias, a todas as normativas, a todos os procedimentos possíveis, é lógico que cada nível

hierárquico tem acesso a determinados documentos (...) a partir da hora que ela é tomada e publicada todos os empregados têm acesso através de um sistema chamado Fluig (Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos). Sistema informatizado de divulgação de informações estratégicas, portarias, normativas dentre outros.”).

R.C: (e.g. = *“Se a gente for falar em ferramenta e equipamentos, com relação à infraestrutura, o Sebrae hoje tem uma estrutura excelente (...) nós temos uma boa rede de assistência na hora que precisa de suporte técnico, as pessoas da TI que prestam todo o serviço (...) agora a comunicação depende de atitude e comportamento nosso. É o meu comportamento que vai ditar essa questão se vai comunicar bem ou comunicar mal (...) a comunicação tem que fluir pelas pessoas, então passa pelo comportamento e atitude de cada pessoa aqui dentro.”).*

R.D: (e.g. = *“Nós temos um programa que chama MEG – Modelo de Excelência em Gestão, (...) neste modelo de gestão, uma coisa que a gente faz são reuniões semanais (...) falar o que a gente fez e eles falarem o que fizeram e a gente discutir e replanear uma ação (...) nós fazemos estas reuniões para que a gente possa trocar informações e avaliar. É reunião de avaliação estratégica.”).*

- **Metas Crucialmente Importantes**

R.A: (e.g. = *A gente monitora todas as nossas ações por esse, que nós chamamos de Metas Crucialmente Importantes, nós temos duas grandes metas, a meta crucialmente importante que é gerar receita e atendimento a CNPJ (...) e meta crucialmente importante, que é convênio, geração de rede de convênios (...) nós temos outros indicadores que são: o potencial empreendedor, potencial empresário, microempreendedor individual, microempresa. Empresa de pequeno porte, donos de pequenos negócios e pequenos negócios fidelizados, então esse é nosso público, outro grande indicador é categoria de atendimento, aí vem todos esses aqui, sensibilização, orientação. Os outros são os instrumentos de atendimento, orientação, consultoria, palestras, oficinas, seminários (...) esses são grandes grupos de indicadores onde nós monitoramos, esta reunião é feita semanalmente, que é o Painel de Análise Estratégica, onde monitoramos todo o processo.”).*

R.D: (e.g. = (...) *metas que norteiam nosso trabalho nós chamamos de metas crucialmente importantes, que são duas e nós temos as medidas de direção, que faz com que toda a casa tenha essa proposta, então essa é uma meta crucial e que é a medida de direção que eu vou ter para atingir essa meta (...) Metas crucialmente importantes e Medida de Direção, para que você vá atingir essa meta crucialmente importante (...) faz com os gerentes um trabalho (...) depois rebate para cada funcionário e cada gerente regional.*”).

4. Internalização

- **Programa de Excelência em Gestão**

R.D: (e.g. = “*Nós temos um programa que é o modelo de Excelência de Gestão (...) é falar o que a gente fez (...) discutir e replanear uma ação.*”).

- **Internalização; rotineiro**

R.C: (e.g. = “*Nós temos os assistentes, nós temos os analistas, nós temos os gerentes e nós temos a diretoria, então tudo que nós fazemos aqui no final tem que ser enviado e ser provado pelo Conselho Deliberativo Estadual, então ele é o que: deliberativo de assuntos que foram tomados pelos analistas que são os gestores de projetos que fazem os encaminhamentos das propostas, e várias propostas transformam em projetos que vão para os nossos planejamentos.*”).

Para explicitar o processo do conhecimento como um processo sintetizador, Nonaka e Takeuchi (2008, p.95) recuperaram de Giddens (1984), a teoria da estruturação, a qual tem por significado estudar as formas em que os sistemas sociais são produzidos e reproduzidos através da interação social.

A teoria da estruturação de Giddens, considera as instituições e práticas sociais como estruturas capazes de oportunizar meios para que os sujeitos nela inseridos, possam desempenhar papéis e preencherem normas que agem de acordo com a sua imagem do que é a realidade. Os autores

prosseguem esclarecendo que os seres humanos recriam continuamente o seu ambiente através da interação social, confirmando a influência exercida pelo ambiente, nos seres humanos. As estruturas e os seres humanos são duas formas de considerar a ação social. Os dois interagem na definição e na reprodução um do outro (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Giddens (1984), afirma que, no seu cotidiano as pessoas realizam as suas ações com “consciência prática” e “consciência discursiva”. Esclarece que a consciência prática significa que as pessoas sabem mais do que elas podem dizer. constitui um nível de conhecimento no qual as pessoas realmente não pensam; e a “consciência discursiva” permite que as pessoas racionalizem as suas ações e pode ser pensada como um nível consciente de conhecimento.

Seguindo este viés, Nonaka e Takeuchi (2008), distinguem a similaridade da consciência prática com o conhecimento tácito, facto este, que é o desempenho do papel da consciência prática na integração do dualismo humanidade-ambiente. O conhecimento explícito tem a sua similaridade na consciência discursiva.

Como demonstrado na Figura 10, as interações com o ambiente criam e ampliam o conhecimento através da conversão do conhecimento tácito e explícito, iniciando a criação do conhecimento com o processo da socialização, proporcionando a conversão do novo conhecimento através das experiências compartilhadas na interação social do dia a dia.

Os agregadores/conceitos extraídos da pesquisa corroboram com o negócio de uma empresa de consultoria gerencial que é criar conhecimento. Os consultores dependem de conhecimentos tácitos e explícitos, individuais e sociais para servirem os clientes. O serviço prestado é o conhecimento sobre determinada área, e esse conhecimento é trocado e intercambiado por meio de diversos processos capacitantes.

Portanto, os processos de criação, adaptação, interpretação e troca de conhecimento, são mecanismos que contribuem em conjunto para o contexto capacitante ou *Ba* eficaz.

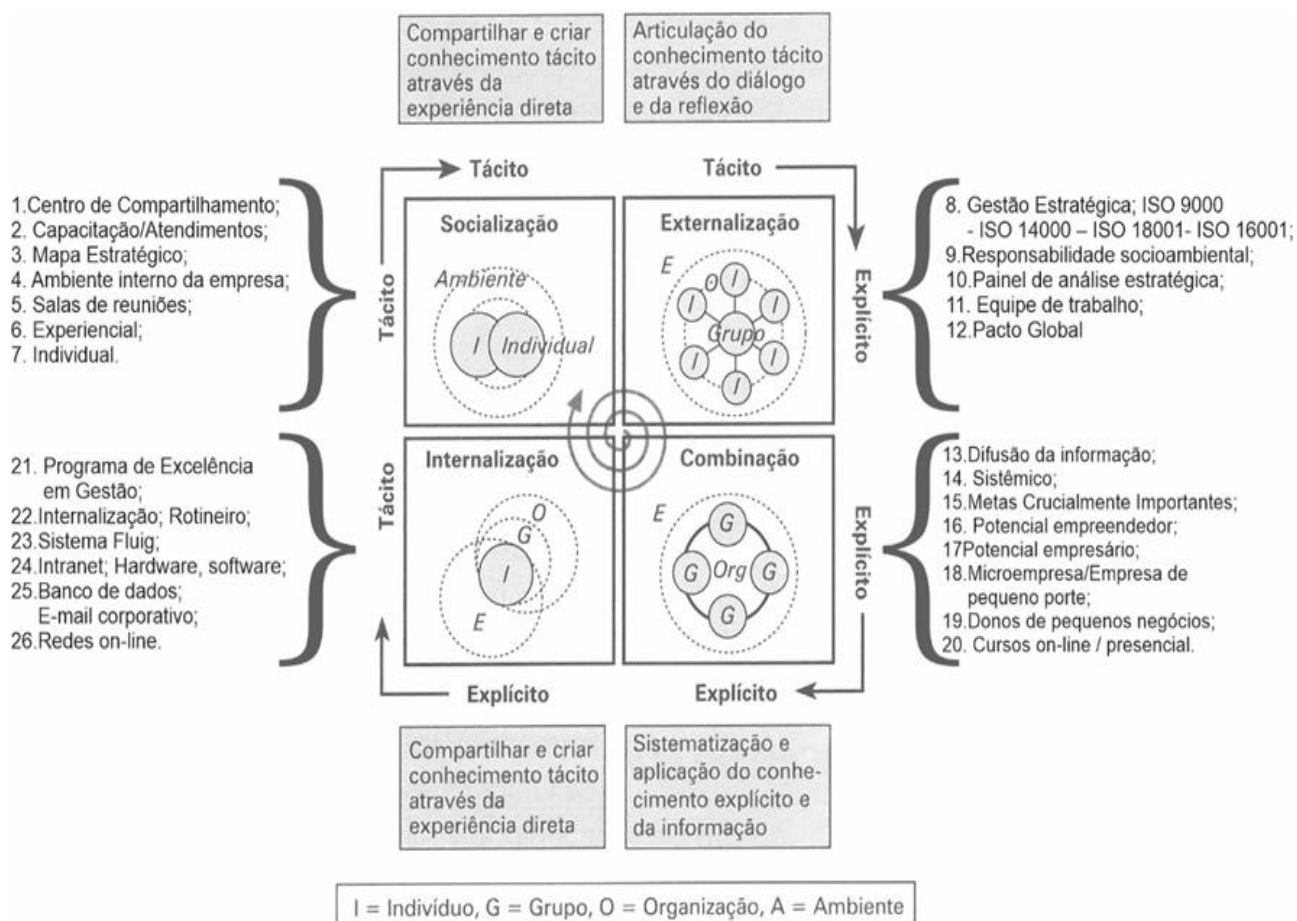


Figura 10 – Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador

Fonte: Elaborada pela autora, a partir do Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008).

A partir da análise efetuada pela autora da pesquisa, dos procedimentos efetuados foi possível estabelecer parâmetros construtivos aos *Modos de Conversão do Conhecimento em Ba como Processo Sintetizador*, da organização em estudo. Evidenciou-se, neste estudo, que os processos para o desenvolvimento do conhecimento nos diferentes projetos da empresa em estudo, são captados, reunidos, armazenados em banco de dados, preservados e recuperados.

Portanto, tomando como base a natureza tácita de grande maioria dos conhecimentos de consultoria, é possível evidenciar que os projetos essenciais de apoio ao fluxo de conhecimento, como recursos humanos, políticas de provimento de pessoal e os diversos programas orientados para a excelência de gestão, no estudo em questão, são identificados como ações facilitadoras do fluxo de conhecimento da organização em estudo.

6.3. Analisando a característica do fluxo de conhecimento em *Ba*

Para que a organização administre o processo dinâmico de criação do conhecimento e sua partilha, não basta construir o *Ba*, é necessário ir além. O *Ba* deve ser “energizado” para dar capacidade e qualidade ao processo de criação de conhecimento. Assim, deve constituir um local auto-organizado, com sua própria intenção, direção, interesse ou missão, deve compor o arcabouço ideal da construção do *Ba* (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Os autores prosseguem na sua retórica salientando que, para participar de um *Ba*, os atores organizacionais devem envolver-se e transcender a própria perspectiva limitada ou fronteira de atividade. Ao proporcionar um contexto compartilhado em movimento, o *Ba* estabelece condições vinculantes para os participantes, proporciona pontos de vista mais altos do que os seus próprios, para perceberem coisas a partir do exterior. Por esta razão, é importante que os líderes organizacionais mantenham os limites do *Ba* sempre permeáveis, para que esta abertura não se feche (Nonaka e Takeuchi, 2008).

À luz deste entendimento, Choo (2003), ressalta que a partilha do conhecimento explícito e tácito pelos atores organizacionais resulta na construção do conhecimento cujo significado depende de experiências coletivas compartilhadas.

Para que haja economia de escala e especialização, é necessária a exploração da experiência existente, assim como a investigação de novos campos leva ao desenvolvimento das novas capacidades e inovação necessárias para a sobrevivência organizacional de longo prazo (Choo, 2003)

Neste contexto, a organização, na sua tomada de decisão, depende de regras e preferências, que preservem o seu conteúdo histórico de aprendizagem com vistas a garantir sua viabilidade futura. O autor prossegue na sua narrativa afirmando que “*As rotinas estruturam a tomada de decisão, mas os indivíduos exercitam a improvisação e a iniciativa para gerar variedade e surpresa, de modo a que a organização possa descobrir novos objetivos ou enfrentar situações desconhecidas*” (Choo, 2003, p.402).

A Espiral do Conhecimento, como mostra a Figura 11, é o processo da criação do conhecimento, a sua forma em espiral inicia-se no nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, atravessa os limites de secção, departamentais, de divisão e organizacionais (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.70). De acordo com os autores, a Espiral do Conhecimento solidifica-se como tal, à medida que o conhecimento tácito mobilizado é “organizacionalmente” amplificado através dos quatro Modos de Conversão de conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos mais elevados.

Observa-se que a espiral se torna maior em escala à medida que sobe para os níveis ontológicos. O conhecimento criado através do modelo SECI pode desencadear uma nova espiral de criação do conhecimento. Este processo de expansão pode ser vertical ou horizontal, à medida que passa pelas comunidades de interação que transcendem os limites citados acima (Nonaka e Takeuchi, 2008). O efeito pode ser o de projetar o próprio conhecimento da empresa, em especial o seu conhecimento novo.

Os quatro Modos de Conversão do conhecimento estão apoiados em duas dimensões: Dimensão Ontológica (nível da organização), representada pelo eixo horizontal, é o local onde o conhecimento criado pelos atores organizacionais é transformado em conhecimento nos níveis de grupo e organizacional. A Dimensão Epistemológica (nível do indivíduo), graficamente representada pelo eixo vertical, é onde ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é criado pelos indivíduos. Desta forma, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos e, seguindo o processo de conversão, vai-se expandindo e cristalizando no nível de grupos através do diálogo, comunidades de prática, departamentos e demais divisões da organização. A maneira como se fomenta esta conversão entre indivíduos e, destes, para a organização, é um tema que só recentemente tem sido explorado pela literatura.

Os quatro Modos de Conversão: socialização, externalização, combinação e internalização não são independentes uns dos outros, mas as suas interações produzem uma espiral quando o tempo é introduzido como a terceira dimensão.

A transformação dos quatro modos em uma espiral de conhecimento acontece quando as cinco condições promotoras: intenção; flutuação/caos; autonomia; redundância; e requisito variedade, possam promover esta transformação dos quatro modos em uma espiral do conhecimento.

Para que haja a promoção de condições para a criação do conhecimento organizacional, é necessário que a organização disponha de contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo, como também a criação e acúmulo de conhecimento ao nível individual. Para tanto, os autores classificam cinco condições exigidas no nível organizacional para que a promoção da espiral do conhecimento seja consolidada (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.72).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a natureza verdadeiramente dinâmica desta teoria reside na interação das duas espirais de conhecimento ao longo do tempo, sintetiza afirmando que “*a inovação emerge dessas espirais*”.

Na terminologia da dialética, a síntese de A (tácito) e B (explícito) cria C (novo conhecimento), os autores prosseguem esclarecendo que o que impulsiona esse processo de ampliação do conhecimento é a interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e explícito. Finalizam este raciocínio afirmando que a produção de novo conhecimento envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

Em um contexto mais amplo, o ciclo de criação do conhecimento passa pelo processo das condições promotoras/capacitadoras que, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é um processo em um nível mais elevado, cuja capacidade de manter a integridade do todo, promove a espiral do conhecimento e fornece o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo a criar o acúmulo de conhecimento ao nível individual.

A figura 11 demonstra os constructos básicos das fases do processo de criação do conhecimento: quatro modos de conversão do conhecimento; cinco condições promotoras/capacitadoras que promovem a criação do conhecimento e as cinco fases do processo de criação do conhecimento.

Condições promotoras/capacitadoras:

Intenção - A intenção organizacional expressa pelos padrões ou visões organizacionais, podem ser usados para avaliar e justificar o conhecimento criado, neste caso, a organização deve favorecer o comprometimento dos seus colaboradores, formulando e propondo uma intenção organizacional. Segundo os autores, esta condição impulsiona a espiral do conhecimento e a define como a aspiração da organização às suas metas.

Autonomia - Segunda condição para a promoção da espiral do conhecimento, colaboradores agindo autonomamente, até onde permitem as circunstâncias, permite à organização aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas. A autonomia também pode contribuir para aumentar a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novo conhecimento.

Flutuação e caos criativo - A flutuação é diferente da desordem completa e caracteriza-se pela “ordem sem recursão”. É uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente (Nonaka e Takeuchi, 2008).

A ambiguidade, a redundância ou o ruído dirigido aos sinais ambientais podem colaborar para que as organizações adotem atitudes abertas e focadas a estes sinais. De acordo com os autores este processo exige um profundo compromisso pessoal por parte dos colaboradores.

Schön (1983) *cit. in* Nonaka e Takeuchi (2008, p.77) ressalta que “*os benefícios do caos criativo podem ser realizados apenas quando os membros da organização têm a capacidade de refletir sobre as suas ações; sem esta reflexão, a flutuação tende a levar ao caos destrutivo.*”

Redundância - Os autores designam por redundância a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. “*Nas organizações de negócios, a redundância refere-se à sobreposição intencional de informação sobre as atividades de negócios, às responsabilidades administrativas e à empresa como um todo*” (Nonaka e Takeuchi, 2008, p.78).

Uma forma de acelerar a criação de conhecimento em uma organização e promover a partilha do conhecimento tácito é o compartilhar de informação redundante.

Requisito variedade - esta é a quinta condição que favorece o avanço da espiral do conhecimento. Os membros de uma organização podem enfrentar várias contingências se possuírem o requisito variedade, que pode ser realçado pela combinação de informações de maneira diferente, flexível e rápida, além de oferecer também igual acesso à informação em toda a organização. Com o objectivo de maximizar a variedade, todos na organização precisam de ter assegurado o acesso mais rápido às mais amplas variedades de informações necessárias, percorrendo o menor número de passos (Numagami, Ohta e Nonaka, 1989, *cit. in* Nonaka e Takeuchi, 2008).

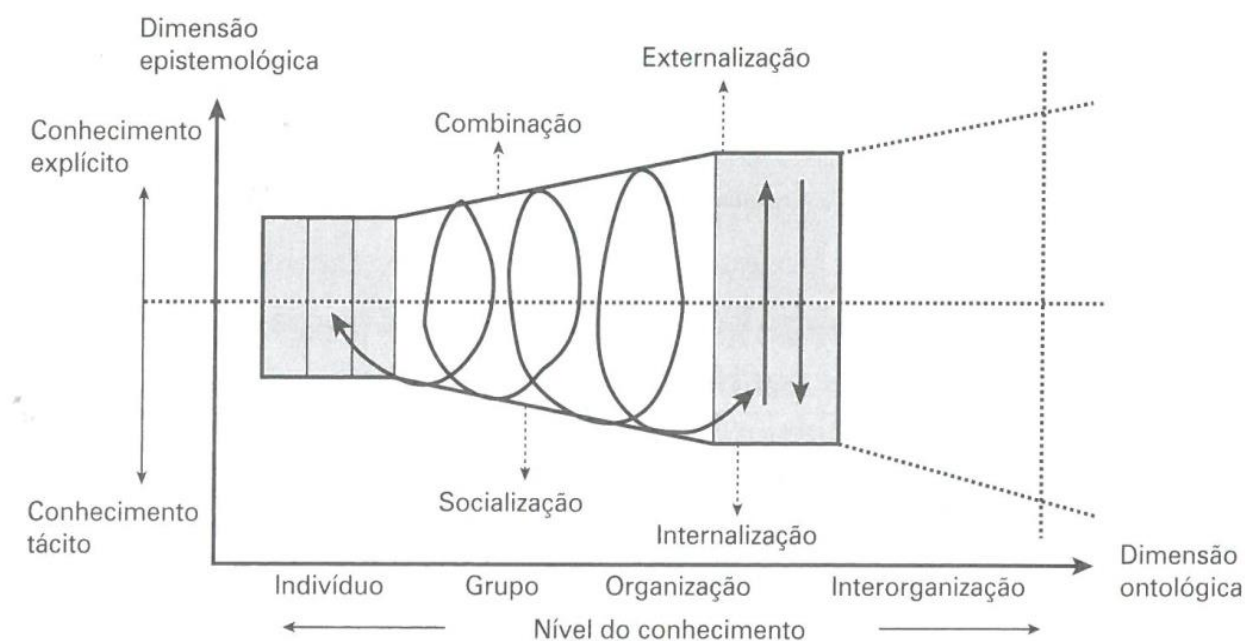


Figura 11 – Espiral da criação do conhecimento organizacional

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008).

6.4. Definição da aplicação do modelo em *Ba* adaptado para análise de fluxo de informação para a organização em estudo

Castells (2016, p.494), na sua narrativa sobre a teoria dos espaços de fluxos, salienta que a sociedade está construída em torno de fluxos: fluxo de capital, fluxos de informação, fluxos de tecnologia, fluxos de interação organizacional, fluxos de imagens, sons e símbolos. O autor prossegue na sua narrativa afirmando que os fluxos são a expressão dos processos que dominam a nossa vida económica, política e simbólica e não apenas a representação de um elemento da organização social.

Corroborando com esta afirmação, Valentim (2010) salienta que,

os fluxos de informação existentes nos ambientes organizacionais são produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores que nela atuam, a partir das atividades, tarefas e decisões que vão sendo realizadas. (...) No decorrer do fluxo, a mesma informação pode ser usada/aplicada para outros objetivos (...), ou seja, (...) a informação é mutável e não estática.

Para que a implementação da gestão dos fluxos informacionais nas organizações resulte em sucessos, Choo (2003, p.404) define seis fases para o processo de geração de conhecimento. O autor sugere que a administração da informação seja vista como a administração de uma rede de processos que adquira, crie, organize, distribua e use a informação, de forma que a organização criadora do conhecimento possa, de maneira eficaz, organizar os seus recursos, informação e capacidades, transformando-os em compreensão e *insight*, com a finalidade de distribuir este conhecimento, tornando-o um fator gerador de aprendizado e adaptabilidade em um ambiente organizacional em constante mudança.

De acordo com Choo (2003), as fases de construção/elaboração dos processos da administração da informação, como um ciclo contínuo que oferece condições para realizar a gestão dos fluxos informacionais em todos os contextos da organização, são explicitadas a seguir:

1. Identificação das necessidades informacionais - esta fase consiste no cuidado com o significado da informação, como também com as condições, padrões e regras de seu uso, tendo por objetivo um maior significado para os sujeitos em determinadas

situações, reduzindo a ambiguidade das mensagens, de forma a fixar limites, selecionar preferências e limitar a busca.

2. Aquisição da informação - esta etapa requer um plano concreto e preciso para a administração da aquisição de informação, para a sua promoção e partilha pelos recursos humanos da organização. Isso implica identificar os sujeitos com conhecimento especializado, treino, experiência ou acesso a informação importante; criar canais e rotinas para relatar e sistematizar a informação, como também criar normas e incentivos para a partilha da informação.
3. Organização e armazenagem da informação - para facilitar a partilha e recuperação da informação organizacional adquirida ou criada, as organizações, na sua maioria, organizam-na em arquivos, bancos de dados computadorizados e outros sistemas de informação. A forma como a organização armazena a informação reflete como a organização percebe e representa o seu ambiente, como denomina as suas entidades, especifica os seus relacionamentos, acompanha as transações e avalia o seu desempenho.
4. Desenvolvimento de produtos informacionais e serviços - orientação voltada para o tema e ação, as informações devem propiciar decisões para darem resultados. Para que o usuário tome as melhores decisões, a informação deve ter uma abordagem de agregação de valor na qual os sistemas, produtos e serviços de informação são desenvolvidos.
5. Distribuição da informação - processo pelo qual as informações se disseminam pela organização culminando em um processo em que *“a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados”*.
6. Uso da informação - processo social dinâmico de pesquisa e construção que resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação.

Choo (2003) afirma que a organização oferece uma retaguarda estável de definições de identidade, representações da realidade e padrões de comportamento. Prossegue esclarecendo

que, contra esta retaguarda, existe uma vanguarda onde os indivíduos são capazes de criar significados, descobrir novo conhecimento e tomar boas decisões.

A proposta de um modelo de partilha de conhecimento com recurso em *Ba* para esta proposta, resultada da investigação realizada, tem como base teórica a compreensão, análise e característica do fluxo de conhecimento em *Ba*, o modelo de conversão de conhecimento proposto pelos pesquisadores Nonaka e Konno (1998), referenciado pelo modelo SECI.

Ba pode ser interpretado como o espaço ou contexto, compartilhado para novos relacionamentos, servindo como uma base para a criação do conhecimento. *Ba* sustenta o conhecimento individual e/ou coletivo. *Ba* é onexo entre tempo-espaço ou como Heidegger expressou: a localidade que inclui simultaneamente tempo e espaço. É um conceito que unifica espaço físico como um escritório, espaço virtual como um *e-mail* e espaço mental como ideais compartilhados (Nonaka, Toyama e Konno, 2000, p.14).

Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006) definem *Ba* como um espaço para compartilhar relacionamentos emergentes. Este espaço pode ser físico, virtual ou mental, mas, em qualquer das situações, há conhecimento incorporado em um *Ba* que é comum e unificado por valores partilhados.

Os autores argumentam que este conhecimento é adquirido por meio de experiências individuais ou de reflexões sobre a experiência de terceiros. Portanto, participar de um *Ba* significa envolver-se na criação do conhecimento. Para que o processo de criação e partilha do conhecimento realmente ocorra, é preciso que haja um contexto apropriado e uma rede de interação e de relacionamentos.

Ba não é sempre um lugar físico, mas um lugar para troca de informações e relacionamento, que pode ser físico ou virtual. Isso significa que, contanto que o conhecimento seja compartilhado, tal pode acontecer em um ambiente físico, como uma sala de reuniões, um espaço social ou em meios virtuais, como uma teleconferência (ou na sua manifestação mais recente de videoconferência e *webinars*), um fórum na Internet (ou outro tipo de plataforma digital que pode abarcar desde sistemas de *e-learning* até às redes sociais) ou por recurso ao (quase onnipresente, nas empresas) *e-mail*.

A relação direta dos ambientes organizacionais com os fluxos de informação envolve diretamente os processos desenvolvidos pelos atores organizacionais, portanto, considerados indissociáveis, Pacheco e Valentim (2010, p.325) e explica que “*os fluxos de informação são produzidos pelas próprias pessoas e setores de uma organização, em um processo naturalmente conduzido a partir das atividades, tarefas e decisões realizadas.*”

A relevante importância dos fluxos de informação em estabelecer etapas das quais é extraída informação pela sua captura, obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso como da forma de criação e partilha do conhecimento no ambiente organizacional. Isto é caracterizado sobretudo por dotar os gestores dos subsídios necessários ao processo de decisão – alguns autores, a exemplo de Oliveira e Bertucci (2003, p.8) tem como certo que

(...) a gestão da informação tornou-se um instrumento estratégico necessário para controlar e auxiliar nas decisões, através de melhorias no fluxo da informação, do controle, análise e consolidação da informação para os usuários.

Evidencia-se que os fluxos informacionais podem ser observados sob dois critérios: o das Tecnologias e o da Ciência da Informação (CI). Em relação à tecnologia, os fluxos permitem que o usuário acesse à informação da melhor forma, enquanto a CI interfere na qualificação da competência dos usuários, visando a assimilação dos conteúdos informacionais (Barreto, 1999).

No ambiente organizacional, as empresas desenvolvem na sua relação direta com os fluxos informacionais, um interrelacionamento que contempla todos os processos desenvolvidos pelos atores organizacionais. Nesta sobreposição organizacional, onde o contexto compartilhado possa evoluir continuamente, permitindo que os seus integrantes partilhem o tempo e o espaço, como também se transcendem a si mesmos - designado por *Ba* (Nonaka e Takeuchi, 2008).

De acordo com os autores Nonaka, Toyama e Konno (2000, p.47), cada *Ba* suporta um processo de conversão específico e, assim, cada *Ba* acelera o processo de criação de conhecimento.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) afirmam que não existe criação do conhecimento sem um “lugar” que propicie essa criação, portanto, o *Ba* oferece este contexto, possibilitando um ambiente onde o conhecimento possa ser partilhado, criado e utilizado. A criação do conhecimento, não está livre de um contexto. Contextos sociais, culturais e históricos são importantes para os indivíduos e fornecem a base para interpretar as informações que são

transmitidas, e criar novos significados. O conhecimento é criado por meio das interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e os seus ambientes.

Conforme observam Nonaka, Toyama e Konno, (2000), o conhecimento tácito é difícil de formalizar, como também quase sempre específico ao tempo e ao espaço, portanto, pode ser adquirido apenas através de experiência compartilhada direta. Desta forma, as dicotomias entre os membros da organização acumulam o conhecimento tácito do ambiente por meio da consciência prática.

O processo da *externalização* promove a articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Este novo conhecimento, como os conceitos, imagens e documentos escritos é compartilhado, torna-se base necessária para que os indivíduos usem sua “consciência discursiva” levando à oportunidade de racionalizarem e articularem o espaço que os cercam.

De acordo com Lawson (1998) *cit. in* Nonaka e Takeuchi, (2008, p.97), o diálogo é um método eficaz de articular o conhecimento tácito para, em seguida, ser disseminado. *“Para tornar os conceitos ou mecanismos ocultos acumulados no conhecimento tácito mais explícitos, a abdução ou retrodução é mais eficaz do que a indução ou dedução. O uso sequencial de metáfora, analogia e modelo é um método básico na abdução.”*

Diante do exposto, considera-se que os quatro Modos de Conversão - Socialização, Externalização, Internalização e Combinação - fazem parte do arcabouço geral da proposta da difusão interativa do conhecimento, visto que *“(...) a criação do contexto capacitante é condição fundamental para que o processo aconteça e o conhecimento seja gerado”* (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001, p.16).

A Figura 14, apoiada nas bases dos pilares de sustentação para a plataforma proposta, tem como ponto focal a integração entre as fases do processo de criação do conhecimento: Condições Capacitadoras, de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Processo SECI, de Nonaka e Konno (1998); Promoção do Desenvolvimento do Conhecimento, de Choo (2003) como também em Nonaka e Takeuchi (1997); o Modelo SECI e a Conversão do Conhecimento em *Ba*, de Nonaka, Toyama e Konno (2000); a Espiral da Conversão do Conhecimento e Processo Autotranscendente, de Nonaka e Konno (1998); a Espiral da Criação do Conhecimento

Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (2009); e a Teoria dos Espaços de Fluxos, de Castells (2016). Para a criação do conhecimento organizacional, os trabalhos desenvolvidos pelos autores citados formam o arcabouço para a elaboração da proposta da Plataforma em *Ba* (*Epacoba*), para este trabalho de investigação.

Conforme defendem Nonaka e Takeuchi (2008), a “*Promoção do Conhecimento é o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam positivamente a criação do conhecimento nos seus cinco subprocessos*”, enfatizado como: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação de conceitos; construção de um protótipo e nivelamento transversal do conhecimento.

O interesse da instituição em estudo, no que tange ao investimento em Gestão do Conhecimento e incentivo aos colaboradores no compartilhamento do conhecimento que possuem, é notório, sabido e compõe a cultura existente. Portanto, compreender a aplicabilidade do modelo em *Ba*, torna-se essencial para a aplicação e análise da pesquisa realizada na instituição em questão.

6.5. Análise do Fluxo da Informação

A análise do fluxo da informação da empresa em estudo, pelo método SECI de Nonaka e Takeuchi (2009) adaptado, conforme descrito na fundamentação teórica, tem como objectivo perceber a dinâmica da gestão da informação da organização, de modo a que esta dinâmica possa subsidiar a geração da plataforma proposta de um Espaço de Partilha do Conhecimento suportado no conceito de *Ba*.

Deste modo, a partir da pesquisa de campo, foi possível construir os Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como processo Sintetizador, conforme demonstrado na Figura 10, da empresa em estudo, cujo objectivo é conhecer a evolução das iniciativas da organização na área de Gestão do Conhecimento, conforme observado através dos dados extraídos da pesquisa.

Este modelo apresentado através da Figura 10 comporta quatro etapas, oriundas do desenvolvimento de uma base de matrizes construídas a partir da aplicação do modelo SECI,

cujos constructos formaram a base teórica para a proposta da plataforma *Epacoba* - Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em *Ba*.

Os métodos de aplicação da pesquisa foram descritos no Capítulo V deste relatório do projeto de investigação. Importa ressaltar que as entrevistas tiveram o mesmo carácter apresentado nas demais etapas da pesquisa, em que foram orientadas, diminuindo as dúvidas relativas ao tema pesquisado. As entrevistas foram realizadas e transcritas, e através de análise e comparação, associada ao referencial teórico, com o objetivo de identificar elementos explicativos do fenômeno em estudo.

Estes agregadores/conceitos, depois de identificados, foram utilizados para determinação do fluxo de conhecimento/informação pelo método SECI, o qual foi demonstrado na Figura 10, que representa a convergência de planilhas gerando os fluxos entre os atores do sistema operacional em estudo.

Assim, pela aplicação do método SECI adaptado, pode-se destacar a análise dos elementos relativos aos resultados macro apresentados. Destaca-se que os elementos apresentados são resultados de uma composição de respostas de acordo com os dados extraídos da pesquisa efetuada, e construídas através de análises de fatores intrínsecos a cada fase. Desse modo, foi possível identificar, como demonstrado através da Figura 10, as seguintes fases:

- Geração de Agregadores

Foram gerados 26 agregadores a partir dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba*. Estes foram distribuídos de acordo com o modelo SECI e descritos a seguir.

- Socialização - Conhecimento Tácito para Conhecimento Tácito. *Compartilhar e criar conhecimento tácito através da experiência direta.*

Foram gerados sete agregadores: Centro de Compartilhamento – Capacitação/Atendimentos – Mapa Estratégico – Ambiente Interno da empresa – Salas de Reuniões – Experiencial – Individual.

No processo de socialização, o método fenomenológico de ver as coisas como elas são, é eficaz. Ao viver ou habitar o mundo, os indivíduos acumulam e compartilham conhecimento tácito sobre o que os cercam. À medida que os membros da organização acumulam e disseminam o conhecimento tácito do ambiente utilizam a “consciência prática”, que se refere ao nível de nossas vidas sobre o qual não pensamos ou teorizamos (Nonaka e Takeuchi, 2009).

- Externalização - Conhecimento Tácito para Conhecimento Explícito. *Articulação do conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.*

Foram gerados cinco agregadores, a saber: Gestão Estratégica, ISO 9000, ISO 14000, ISO 18001, e ISO 16001 – Responsabilidade socioambiental – Painel de Análise Estratégica – Equipe de Trabalho – Pacto Global.

No processo de externalização, o conhecimento tácito é articulado em conhecimento explícito para que possa ser compartilhado com outros, e se torne a base de um novo conhecimento, como conceitos, imagens e documentos escritos. Durante o estágio da externalização, os indivíduos usam a sua “consciência discursiva” e tentam racionalizar e articular o mundo que os cercam (Nonaka e Takeuchi, 2009).

- Combinação - Conhecimento Explícito para Conhecimento Explícito. *Sistematização e aplicação do conhecimento explícito e da informação.*

Foram gerados oito agregadores, a saber: Difusão da informação – Sistêmico – Metas Crucialmente importantes – Potencial empreendedor – Potencial empresário – Microempresa/Empresa de pequeno porte – Donos de pequenos negócios – Cursos *online*/presencial.

O conhecimento explícito é coletado do interior ou do exterior da organização e, então, combinado, editado ou processado para formar um conjunto mais complexo e sistemático do conhecimento explícito através do processo de combinação (Nonaka e Takeuchi, 2009).

- Internalização - Conhecimento Explícito para Conhecimento Tácito. *Compartilhar e criar conhecimento tácito através da experiência direta.*

Foram gerados seis agregadores, assim definidos: Programa de excelência em Gestão – Internalização/Rotineiro – Sistema *Fluig* – Intranet, *Hardware*, *Software* – Banco de dados, *e-mail* corporativo – Redes *online*.

Durante o processo de internalização, o conhecimento explícito é criado e compartilhado através da organização e então é convertido em conhecimento tácito, os indivíduos refletem sobre eles mesmos colocando-se no contexto do conhecimento recentemente adquiridos e do ambiente onde o conhecimento deverá ser utilizado (Nonaka e Takeuchi, 2009).

Conforme assinalam Nonaka e Toyama (2009), para o processo de sintetizar o ambiente e os recursos internos, buscaram a teoria da estruturação de Giddens (1984)²⁸, na qual a estruturação significa o estudo das formas em que os sistemas sociais são produzidos e reproduzidos através da interação social. A teoria da estruturação considera os humanos como seres que desempenham papéis e preenchem normas que agem de acordo com a sua imagem do que é a realidade. Adicionalmente, trata todas as instituições e práticas sociais como estruturas.

Os autores prosseguem enfatizando que a estrutura social não é algo que exista de modo independente, externa aos seres humanos, concluem afirmando que “*as estruturas e os seres humanos são duas formas de considerar a ação social*” (Nonaka e Toyama, 2009, p.96).

Desta forma, como apresentado através da Figura 10, e através dos dados extraídos da pesquisa, pode-se observar que a empresa em estudo alinha a eficiência e a eficácia do processo operacional na geração da promoção, criação e no intercâmbio do conhecimento, afirmando o seu *status* de empresa dialética no desempenho do importante papel que exerce no contexto empresarial brasileiro.

²⁸ Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley, University of California Press.

O passo seguinte é destinado à apresentação da plataforma conceitual *Epacoba – Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em Ba*, como apoio ao processo dialético, conceitualizado como um contexto compartilhado em movimento.

6.6. Modelo proposto para aplicação do conceito de *Ba* numa empresa

A análise dos promotores presentes no processo de criação do conhecimento organizacional na empresa em estudo, à luz dos conceitos de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e Nonaka e Takeuchi (2008). Estes autores defendem que a criação eficaz do conhecimento depende de um contexto promotor, como também destacam que um contexto promotor é o espaço compartilhado que favorece as relações emergentes entre os membros da organização, e que este contexto organizacional pode ser caracterizado como físico, mental, virtual ou, possivelmente, os três juntos - esta é a proposta do *Ba* (ou lugar). Por conseguinte, emergem cinco promotores cuja presença influencia sobremaneira no processo de criação e partilha do conhecimento organizacional, tomados como:

Primeiro Promotor

- Incutir uma visão do conhecimento

Incutir a visão implica comunicar e tornar nítida a visão corporativa de passar da mecânica da estratégia de negócios à importância de se criar uma visão geral do conhecimento, comunicar a visão organizacional até que todos os atores organizacionais a comecem a executar.

A visão do conhecimento de uma empresa, por funcionalidade, é a razão de ser de uma estratégia de avanço, isto é, uma estratégia para o crescimento de um negócio, pelo uso estratégico da competência do núcleo da organização, proporciona aos seus planos de negócio um coração e uma alma.

Esta estratégia, apresenta a base para futuras vantagens e desempenho competitivos. Esta visão deve expressar o comprometimento da alta administração da empresa, como também irá

ênfatizar a criação do conhecimento como uma atividade presente nas pautas da alta administração (Ichijo, 2008, p.129).

Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), um dos principais desafios para os gerentes na economia do conhecimento será descobrir o que as empresas precisam saber sobre o futuro. Ainda seguindo esta linha de pensamento, os autores afirmam que esta não é uma tarefa fácil. Pelo contrário, é uma questão árdua, dada a dificuldade de prever o futuro de um negócio, mas insistem que os executivos não podem deixar de pensar no porvir, ou sobre o que possivelmente ocorrerá, ou até mesmo o que jamais acontecerá, mas se acontecer, exige preparação.

De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a visão do conhecimento adequada, em termos estratégicos, inspirará a empresa a buscar conhecimento em determinadas áreas e a construir estoques (*stocks*) de conhecimento a serem utilizados para enfrentar futuros desafios, asseguram que a antevisão depende fortemente da visão de mundo da empresa, acrescentam que *“o conhecimento é uma construção social, em vez de representação concreta a realidade”* (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001, p.130). Os autores continuam explicitando que a visão do conhecimento é a ferramenta certa para que os planejadores organizacionais tenham um mapa mental em três áreas correlacionadas:

1. O mundo em que vivem - A visão do conhecimento deve fornecer um mapa mental do mundo em que vivem os membros da organização, um dos objectivos é motivar os membros da organização a pensar nas respectivas atividades como parte de um quadro mais amplo, não limitando as suas ações aos assuntos inerentes somente às suas atividades, devem buscar fontes de conhecimento que contribuam para a empresa como um todo.
2. O mundo em que deveriam viver - Comunicação da gestão com base em ideias e valores positivos, estimulando os colaboradores da organização a se sentirem bem em relação aos seus cargos e a confiarem no futuro da empresa. Indicar as conexões entre o mundo em que viverá o indivíduo e as oportunidades tecnológicas disponíveis para a organização com vista à evolução da sociedade e aos seus possíveis impactos.

3. Quais os conhecimentos que devem buscar - Esta terceira parte da visão do conhecimento fornece imagens indicadoras de como deslocar-se do presente para o futuro, identificam as correntes de conhecimento a serem desenvolvidas a fim de alcançar a situação futura, transpondo as fronteiras entre disciplinas, tecnologias, organizações, funções e áreas de especialização. Este terceiro registo serve de mapeamento entre o que é e o que deveria ser, conforme dado pelas duas áreas anteriormente discutidas.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), destacam que a visão do conhecimento, na prática, deve assumir a forma de uma declaração de missão, de um conjunto de valores organizacionais, de um documento sobre a filosofia de gestão e de governação ou de algum plano que tenha maior semelhança com um esboço estratégico. Prosseguem direcionando alguns critérios que caracterizam uma visão do conhecimento eficaz, caso contrário não passará de retórica vazia.

- Comprometimento com a trajetória - A alta administração deve estar fortemente comprometida com a visão do conhecimento. Os executivos devem identificar-se com a atual paisagem do conhecimento em que atua a empresa, como também com a nova paisagem que deverão atuar no futuro. O comprometimento dos gerentes de nível médio, assim como do pessoal de linha de frente é fator crucial para que a visão tenha estabilidade, evitando alterações frequentes, o que traria dificuldades para descobrir o conhecimento a ser buscado e desenvolvido.
- Fecundidade - Conforme destacam Von Krogh e Roos (1995), *“a visão do conhecimento deve instigar novos pensamentos, ideias, frases e iniciativas”*, portanto, deve insuflar a imaginação organizacional.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), sugerem que as frases em qualquer versão escrita da visão do conhecimento sejam abertas, possivelmente formuladas como um conjunto de questões e hipóteses amplas, sempre tendo em vista que a visão do conhecimento deve inspirar a criação de novo conhecimento, que segundo os autores, *“pela sua própria natureza, deve ser exploratória e não exploradora”*.

- Especificação do Estilo - De maneira semelhante à declaração de visão, onde as empresas manifestam e desenvolvem os seus próprios estilos, as organizações tendem à agir de maneira similar, buscando frases ousadas e criativas para compor a visão do conhecimento. No entanto, segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a escolha do estilo, pode ser negligenciada pela gerência, podendo resultar em retórica vazia, como já mencionado, ou ainda pior, um choque estilístico com os valores e práticas da organização.
- Foco na reestruturação do Sistema de Conhecimento Vigente - Conforme defendem Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a visão do conhecimento deve ir além da experiência resultante de sucessos passados quando se trata de usar com eficácia o conhecimento organizacional. Para tanto, é necessário o impulso da trajetória certa. Uma forma será ter em consideração as fusões, aquisições e alianças ao longo do tempo; a visão pode se concentrar em especial nos tipos de conhecimentos adquiridos através dessas ações estratégicas.
- Foco na Reestruturação do Atual Sistema de Tarefas - A visão do conhecimento é uma ferramenta importante no propósito de apoio à empresa no sentido de rearrumar o conhecimento de maneira nova, como também na forma diferente de interpretar a sua história de busca, criação e partilha do conhecimento. Ela também deve indicar onde a empresa deve mudar os métodos de execução do trabalho, para obter ganhos competitivos (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001).
- Comunicação de valores externos - Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), enfatizam a comunicação da visão do conhecimento aos *stakeholders*, como forma de abrir novas oportunidades de mercado, atraindo com este gesto possíveis talentos de diferentes áreas de atuação, parceiros de alianças de vários setores e localidades, novas tecnologias ou novas fontes inovadoras de financiamentos.
- Comprometimento com o Desenvolvimento da Competitividade - O teste mais rigoroso de qualquer visão do conhecimento é se ela ajuda a empresa a manter a sua vantagem competitiva Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001). Desta forma, se a manifestação verbal

da visão do conhecimento for suficientemente aberta, ela será capaz de se transformar e adaptar-se à dinâmica competitiva, também imposta exteriormente.

Segundo Promotor

- Gestão de conversações

O segundo promotor do conhecimento, tem o seu desempenho crucial na transformação da criação e partilha do conhecimento organizacional, onde exerce um papel influenciador, não somente no compartilhamento do conhecimento tácito, como também em todos os subprocessos da criação do conhecimento, tornando o seu papel crucial na transformação da criação do conhecimento, em realidade (Ichijo, 2008, p.131).

Por definição é o facilitador das comunicações entre os membros da organização e a comunicação com os não integrantes da organização (fornecedores, intermediários e clientes), criando o *Ba* para a comunicação, utilizando uma comunicação esclarecedora e de fácil entendimento evitando mal-entendidos e más-interpretações, sobretudo, encorajando a comunicação entre os atores organizacionais.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) indica o desenvolvimento de quatro princípios norteadores da gestão de conversações, lidos como:

1. Estimular ativamente a participação: o gestor de conversas age como um mediador do grupo, incentivando, facilitando e garantindo a participação de membros desejáveis no debate e dos seus requisitos;
2. Definir as regras de etiqueta para conversas: estabelecimento de regras para que o grupo possa interagir de maneira mais construtiva e produtiva;
3. Editar as conversas de maneira apropriada: gestão das conversas no sentido da criação de compreensão quantos aos conceitos, convergindo e reduzindo esse repertório a alguns conceitos-chave – simplificando e promovendo a facilidade do entendimento;

4. Fomentar a linguagem inovadora: uma linguagem criativa com atributos lúdicos, vívidos e ricos de significado.

Terceiro Promotor

- Mobilização de ativistas do conhecimento

Por definição, é o momento de discussão da equipa sobre o que os agentes ativos de mudanças organizacionais podem fazer para desencadear a criação e partilha do conhecimento. Ativistas do conhecimento atuam como os facilitadores na criação e justificação de conceitos e desenvolvimento de protótipos.

Por funcionalidade, Nonaka e Takeuchi (2008, p.131) nomeiam seis propósitos para este terceiro promotor do conhecimento:

1. Foco e inicialização da criação do conhecimento;
2. Tempo e custos reduzidos para a criação do conhecimento;
3. Alavancagem de iniciativas de criação do conhecimento por toda a organização;
4. Melhoramento das condições daqueles envolvidos na criação do conhecimento, relacionando as suas atividades com o quadro geral da empresa;
5. Preparação dos participantes da criação do conhecimento para as tarefas nas quais o seu conhecimento é necessário;
6. Inclusão da perspectiva da micro comunidade no debate mais amplo da transformação organizacional.

Os ativistas do conhecimento são os divulgadores do conhecimento na empresa, divulgando a mensagem por toda a empresa. Pode estar localizado em um departamento ou pessoa da

empresa ou em funções ou um departamento já existente como também pode ser assumido por uma pessoa ou departamento próprio ou como uma tarefa especial.

Quarto Promotor

- Criação do contexto correto

Por definição, a criação do contexto correto examina as conexões próximas entre a estrutura organizacional, a estratégia e a promoção do conhecimento.

Ichijo (2008), esclarece que este é o momento que envolve estruturas organizacionais fomentando sólidos relacionamentos, como também uma colaboração eficaz, considerando o caráter multidisciplinar do conhecimento no contexto pós-moderno.

Este quarto promotor influencia a maneira como o conhecimento tácito é compartilhado nas microcomunidades, a criação dos conceitos e os protótipos resultantes que são construídos, impactando como os conceitos são justificados organizacionalmente. Por estas razões, no que concerne à criação do conhecimento, as estruturas organizacionais devem reforçar a interação do conhecimento tácito-explicito através de fronteiras diferentes.

O impacto da criação do conceito correto é bastante expressivo sobre como os conceitos e os protótipos são construídos (Ichijo, 2008).

Quinto Promotor

- Globalização do conhecimento local

Este quinto promotor oferece um impacto positivo na formação de micro comunidades.

Neste momento de globalização, é crucial para a vantagem competitiva de uma organização que o conhecimento criado em uma determinada unidade local seja disseminado às demais unidades com rapidez e eficácia. Desta forma, globalizando o conhecimento local, as

organizações serão capazes de minimizar o tempo e o custo das iniciativas de criação de conhecimento, buscando adquirir e manter a vantagem competitiva ao nível global.

Por resultado, de acordo com Ichijo (2008), as empresas distribuem cada vez mais as tarefas sobre uma maior área geográfica, sociopolítica, demográfica e cultural. O autor considera a globalização local desafiadora e destaca a importância do papel do administrador da sede corporativa, como também dos administradores locais na cooperação para a concretização da globalização local (Ichijo, 2008, p.135).

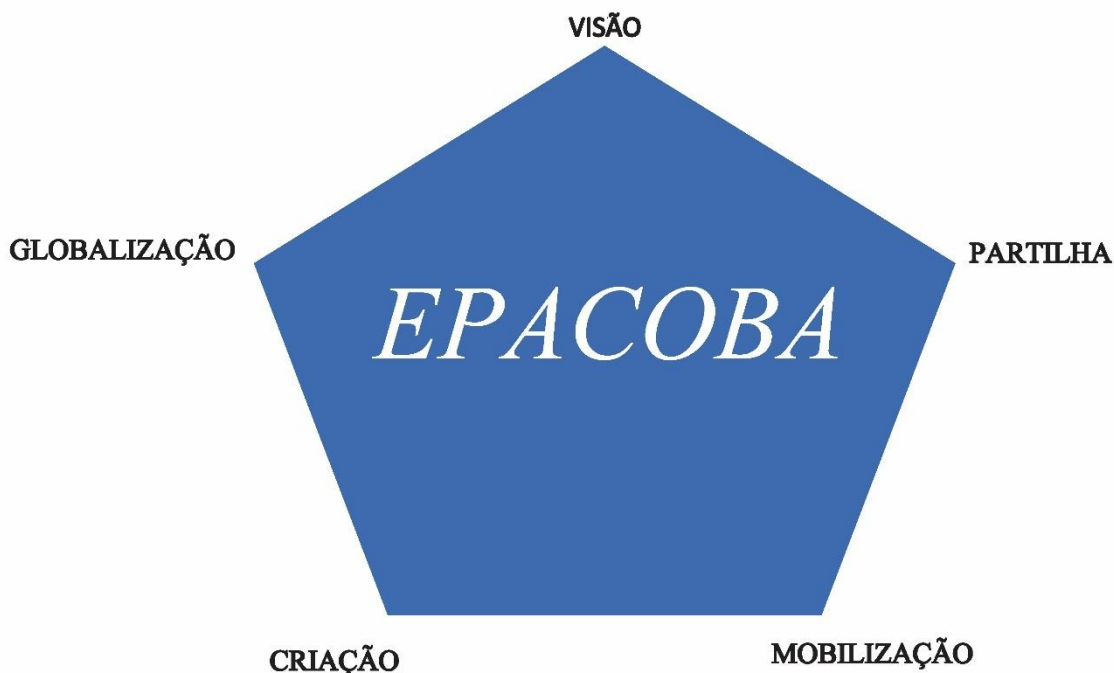
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.254), destacam que

o principal objetivo deste quinto capacitador é a difusão do conhecimento em toda a organização (...) todos os capacitadores tem forte influência sobre esta quinta fase do processo de criação do conhecimento, a visão do conhecimento, focaliza a atenção em conceitos e valores fundamentais; as conversas, pela sua própria natureza, são meios para a transferência do conhecimento; os ativistas do conhecimento ajudam a coordenar iniciativas desconexas e difundem a informação através de numerosas fronteiras; e o contexto capacitante adequado definirá as formas de compartilhamento do conhecimento, equilibrando a formulação da estratégia corporativa com a criatividade local.

Portanto, a promoção do conhecimento, este conjunto de cinco capacitadores, engloba um conjunto de atividades organizacionais, as quais fazem parte deste processo, os clientes, fornecedores e os parceiros.

Em conformidade com os dados extraídos da pesquisa, a organização em estudo mostrou relevante interesse no investimento em Gestão do Conhecimento, bem como, no incentivo aos colaboradores para o compartilhamento do conhecimento já consolidado, na cultura organizacional.

Desta forma, constituiu-se uma proposta para a compreensão dos conceitos de *Ba*, a partir do ponto focal da proposição de um modelo de Gestão do Conhecimento suportado em *Ba*, portanto, a seguir, apresenta-se o modelo conceitual *EPACOB*A – *Espaço de Partilha do Conhecimento Suportado em Ba*, cuja forma de pentágono suporta e favorece os cinco capacitadores do conhecimento, o modelo proposto para aplicação e criação de um ambiente que proporcione a partilha de conhecimento suportado em *Ba*, está ancorado em base teórica dos autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) e Nonaka e Takeuchi (2008).



*Espaço de Partilha do
Conhecimento suportado em Ba*

Figura 12 – EPACOBA – Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em *Ba*.

Fonte: Elaborada pela autora.

A percepção na dimensão promotores/capacitadores do conhecimento organizacional, referente às práticas utilizadas para a criação e disseminação do conhecimento, ficou evidenciado, através da pesquisa na empresa em estudo, a existência de quatro dos cinco promotores/capacitadores propostos por Nonaka e Takeuchi (2008) e Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), lidos como: Incutir uma visão; Gestão de conversações; Criação do contexto correto; Globalização do conhecimento local, ficando sem parâmetros o capacitador – Mobilização de ativistas.

O primeiro promotor/capacitador foi percebido nas entrevistas efetuadas na organização em estudo, sendo: R-A (Respondente A); R-B (Respondente B); R-C (Respondente C); R-D (Respondente D).

- VISÃO – Incutir uma visão de conhecimento

Existe uma nítida percepção do comprometimento da organização com este capacitador, ele expressa:

R-A: (e.g. = “*A gente faz toda essa análise de todas as unidades, e depois nossa unidade faz junto com a diretoria, são esses os indicadores que a gente faz aquela linha da gestão francesa o ‘tableau de porte’ são sete grandes indicadores e eles são segmentados.*”).

R-B: (e.g. = “*O Programa de Excelência da Gestão vai nos permitir essa integração. A gente fazendo essa integração do programa com as ISOs, então eu vou poupar tempo das unidades do Sebrae em se dispor para a gente poder avaliar os processos, rever, avaliar o plano de melhoria de gestão, trabalhar oportunidades de melhorias através da utilização do PDCA²⁹ que é PDCL³⁰ agora, que você faz todo o ciclo e que no final você tem um aprendizado não mais um acompanhamento, tem que aprender com aquilo e melhorar cada dia, então são fantásticos.*”).

R-C: (e.g. = “*Então nós temos aqui indicadores que essa devolutiva dos empresários ela tem que estar aí no intervalo mínimo de oitenta e cinco por cento de satisfação, então se tiver com oitenta por cento, aí é hora de a gente fazer essas tratativas para ver o que está acontecendo que todos os clientes a maioria estão com oitenta por cento de satisfação. Então a gente tem isso como meta de conseguir atingir de oitenta e cinco por cento em diante.*”).

R-D: (e.g. = “*Nossa estrutura organizacional nós temos uma consideração muito grande com relação a esses princípios norteadores, ética e integridade, depois vou te dar uma cartilhazinha que a gente produziu para que seja o básico, todo atendimento que o Sebrae faz seja ele em uma capacitação seja em um curso ou em um atendimento presencial, o colaborador ou o consultor ele em terminando o atendimento ele entrega essa cartilha onde fala de integridade “compliance”, de uma forma geral é o que nós estamos, não só agora em função de muitas situações que passa o país, mas isto é uma coisa que mais preocupa o Sebrae, sustentabilidade, não só a sustentabilidade ambiental, mas a sustentabilidade econômica, social, sempre foram os princípios que mais nortearam nosso trabalho.*”).

²⁹ PDCA: *Planning, Development, Control, Act.*

³⁰ PDCL: *Planning, Development, Control, Learning.*

- PARTILHA – Gestão de conversações

R-A: (e.g. = “A construção do PPA³¹ que por sua vez os orçamentos que vão compor esses exercícios desse tempo do PPA ele é pautado nesse Mapa Estratégico e a sua execução anual, mês a mês, ela é feita da seguinte forma, nós temos um conjunto de unidades que ficam sediadas aqui, e ela funciona como suporte e temos as nossas regionais que são os escritórios regionais distribuídos pelo Estado, eles é que vão rodar o nosso PPA.”).

R-B: (e.g. = “A gente trabalha as reuniões estratégicas e acompanhamento semanal chamada as RAE³² (Reunião de Acompanhamento Estratégico). Então nós entendemos, a cada segunda feira, eu acabei de sair de uma agora onde nós tratamos do que deveríamos ter feito à semana passada, o que nós conseguimos fazer e se não conseguimos tudo porquê que não, e eu reprogramo para a próxima semana, então eu vou entendendo o que eu tenho que fazer.”).

R-C: (e.g. = “A gente tem todo um sistema de comunicação, ela é linear, só que ainda carece de muitas melhorias, ajustes, como a entidade ela cresceu muito nestes últimos dez anos, até pelo número de funcionários, então essa comunicação ela é diária a gente tem que melhorar diariamente então a gente quer trabalhar o menos possível essa questão, tem a hierarquia, mas não aquela hierarquia fechada engessada, então a gente tem muitas reuniões de repasse de informações, de troca de informações de ajustes, as informações elas transitam, nós usamos muito o e-mail corporativo, o WhatsApp, as redes sociais, então a gente tramita muito internamente para fazer fluir adequadamente, porque é evolutivo.”).

R.D: (e.g. = “O Sebrae tem metas que norteiam nosso trabalho, nós chamamos de metas crucialmente importantes, que são duas e nós temos as medidas de direção, que faz com que toda a casa tenha essa proposta, então essa é uma meta crucial e que é a medida de direção que eu vou ter para atingir essa meta. Isso é repassado depois de aprovado na governança que seria os três diretores e os gerentes, quer dizer os três gerentes participam efetivamente dessa definição e ao ser definido isso nós repassamos a toda a casa.”).

³¹ PPA: Plano Plurianual.

³² RAE: Reunião de Acompanhamento Estratégico.

Quanto ao terceiro promotor/capacitador – Mobilização de ativistas do conhecimento – não foi encontrada contrapartida nas entrevistas.

Quarto promotor/capacitador:

- CRIAÇÃO – Criação do contexto correto

R-A: (e.g. = *“São os escritórios regionais distribuídos pelo Estado, eles é que vão rodar o nosso PPA (Plano Plurianual) o nosso orçamento, eles vão estar em contato com o cliente, seja atuando como uma agência de desenvolvimento, sendo atuando diretamente com os empresários que pretendem ou que já tenham suas empresas, seja individualmente ou no agregado, e todo esse fluxo ele tem que ser norteado por essas ações, pela ISO 9000 e pela ISO 14000 que nós temos. Então nós temos uma responsabilidade socioambiental e cultural muito forte.”*).

R-B: (e.g. = *“Nós usamos também uma metodologia que é um gerenciamento orientado para o resultado, que é o GEOR³³ – Gestão Orientada para Resultados, então essa metodologia ela nos permite dentro de todos os projetos que estão sob esse guarda-chuva de metodologia GEOR, começo, meio e fim, eu tenho, por exemplo, quando eu vou estruturar um projeto, eu defino quem vou atender, por exemplo, o setor de piscicultura do Estado de Goiás, então eu posso definir o território onde eu vou atuar, ou os vários territórios, eu posso definir quem são as partes interessadas, quem são os piscicultores, as instituições que prestam serviços para aquele tipo de produtor, quais são os fornecedores daquela cadeia, quem são os compradores, nós reunimos tudo e temos um planejamento com eles, aí a gente cria as ações de cada projeto.”*).

R-C: (e.g. = *“Várias propostas transformam-se em projetos que vão para os nossos planejamentos, os PPA, Planejamento Plurianual, esses projetos são colocados em ordem de prioridade, onde a diretoria define quais projetos são prioritários, quais projetos que vão ter suas metas atendidas, e seus recursos alocados, a partir daí é feito essas reuniões, essas comunicações pelas gerências que participaram da elaboração desses PPAs.”*).

³³ GO: Gerenciamento Orientado.

R-D: (e.g. = “*Meta Crucialmente Importante, e MD Medida de Direção para que você vá atingir essa meta crucialmente importante, a gente faz com os gerentes um trabalho para que a gente possa desenvolver isso e depois rebate para cada funcionário, cada gerente regional nosso, são doze escritórios regionais, cada gerente tem a responsabilidade sobre os prédios, das instalações físicas do Sebrae, pelo relacionamento do Sebrae com os órgãos públicos, as prefeituras, as associações e os sindicatos, ele tem a responsabilidade pelo quadro efetivo dos funcionários, então ele é o nosso embaixador e ele tem a responsabilidade por sua parcela de contribuição da regional, para que a gente atinja esses indicadores, então o trabalho é feito muito descentralizado.*”).

Quinto promotor/capacitador:

- GLOBALIZAÇÃO – Globalização do conhecimento local

R-A: (e.g. = “*Com relação às informações de pesquisas, de tendência de mercado, nós temos também sistemas observatórios em que as pessoas têm intenção de montar alguma coisa, pessoal interno ou externo entram no sistema e consultam todas as pesquisas, então temos todas as informações disponíveis.*”).

R-B: (e.g. = “*Nós temos um sistema, onde a gente tem acesso a todas as portarias, a todas as normativas e a todos os procedimentos possíveis, é lógico que cada nível hierárquico tem acesso a determinados documentos, então hoje é tranquilo a gente ter acesso, porque eu entro no sistema informatizado inclusive com controle de cópia de leitura e controle de impressão, então é possível a gente ter acesso a todas as informações estratégicas isso não quer dizer que antes delas serem tomadas, como na pergunta anterior, que a gente é envolvido, mas a partir da hora que ela é tomada e publicada todos os empregados têm acesso através de um sistema chamado Flui³⁴.*”).

R-C: (e.g. = “*Temos uma estrutura adequada para o tamanho do nosso grupo de funcionários, os estagiários que trabalham aqui dentro, a questão do estágio, questão da rede de prestador de serviços, todos estão hoje preparados com o suporte mínimo para dar os atendimentos, então nós temos uma boa rede de assistência na hora que precisa de suporte técnico, pessoas*

³⁴ FLUIG: Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos.

da TI que prestam todo o serviço, dificilmente a gente fica paralisado por algum problema de comunicação. Agora a comunicação depende de atitude e comportamento nosso.”).

R-D: (e.g. = *“A gente tem N formas, a principal é nossa “intra”, que hoje está dentro do FluiG (...) que é que faz com que todos nós tenhamos conhecimento de tudo que o Sebrae tem, desde os documentos formais, portarias, resoluções, então existe um espaço que todos podem ter acesso e todos podem conhecer. Nós temos nosso regimento interno, tudo isso disponibilizado para que todos tenham o conhecimento efetivo da nossa missão, do nosso trabalho e como a gente faz.”).*

Deste modo, com a pesquisa de campo e com base nos objectivos propostos, foram identificados quatro capacitadores para a criação do conhecimento no contexto organizacional da empresa, limitando-se apenas à inexistência de um capacitador, que é mobilizar os ativistas do conhecimento. Destaca-se, porém, que esse capacitador foi detectado através da pesquisa participante, no nível individual, através de práticas de conversão do conhecimento isoladas, mas não foi percebido no nível organizacional.

No próximo capítulo, são apresentados os resultados de recolha de dados efetuada, de acordo com o trabalho de campo.

6.7. Resumo do capítulo

Neste capítulo, foi revista a importância de um contexto apropriado em uma rede de interação de relacionamento para que o processo de criar, utilizar e partilhar o conhecimento sejam fontes de vantagem competitiva organizacional, onde o contexto compartilhado possa evoluir continuamente, permitindo que os seus integrantes compartilhem o tempo e espaço, como também se transcendem a si mesmos, este processo foi denominado de *Ba*, como demonstrado na Figura 08 - Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* - onde cada *Ba* suporta um processo de conversão específico e, assim, cada *Ba* acelera o processo de criação e partilhamento do conhecimento.

A partir deste momento, foi possível relacionar os agregadores/conceitos que foram gerados, a partir das palavras chaves selecionadas do material recolhido da empresa em estudo, com os Modos de Conversão do conhecimento em *Ba*, conforme demonstrado na Figura 09 - Modelo SECI de criação do conhecimento - plataforma esta, cuja base teórica serviu de sustentação para a criação dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador (Figura 10).

Após esta etapa, pelo estudo efetuado detectou-se, de modo efetivo, que os processos e o desenvolvimento do conhecimento nos diferentes projetos da empresa em estudo, são captados, reunidos, armazenados em banco de dados, preservados e recuperados.

Ficou evidenciado, nesta etapa, pelos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador, que os projetos essenciais de apoio ao fluxo de conhecimento, como recursos humanos, políticas de provimento de pessoal e os diversos programas voltados para a excelência de gestão, no estudo em questão, são identificados como ações facilitadoras do fluxo de conhecimento da organização em estudo.

Partiu-se para o próximo passo, analisando a característica do fluxo de conhecimento em *Ba*, como foi demonstrado através da Espiral do Conhecimento (Figura 11).

Referenciou-se os Modos de Conversão do conhecimento explicitando as dimensões em que estão apoiados, Dimensão Ontológica e a Dimensão Epistemológica como também as condições promotoras/capacitadoras que promovem a criação do conhecimento, finalizando com as fases do processo de criação do conhecimento.

Em seguida, procurou-se definir a aplicação do modelo em *Ba* adaptado para análise de fluxo de informação para a organização em estudo, dedicou-se na abordagem da teoria dos espaços de fluxos, complementando com uma abordagem teórica para que a implementação da gestão dos fluxos informacionais nas organizações resulte em sucessos, definindo as seis fases para o processo de geração de conhecimento.

A aplicação do modelo em *Ba* adaptado para análise de fluxo de informação para a organização em estudo, foi apoiada nas bases dos pilares de sustentação para a plataforma proposta, tem como ponto focal a integração entre as fases do processo de criação do conhecimento:

Condições Capacitadoras, de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001); Processo SECI, de Nonaka e Konno (1998); Promoção do Desenvolvimento do Conhecimento, de Choo (2003) como também em Nonaka e Takeuchi (1997); Modelo SECI e a Conversão do Conhecimento em *Ba*, de Nonaka, Toyama e Konno (2000); Espiral da Conversão do Conhecimento e Processo Autotranscendente, de Nonaka e Konno (1998); Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional, de Nonaka e Takeuchi (2009); Teoria dos Espaços de Fluxos, de Castells (2016).

Para a criação do conhecimento organizacional, os trabalhos desenvolvidos pelos autores citados formam o arcabouço para a elaboração da proposta da Plataforma em *Ba* (*Epacoba*), para a proposta deste trabalho de investigação.

Assim, foi apresentado o Modelo proposto para aplicação do conceito *Epacoba* - Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em *Ba* em uma organização, conforme demonstrado pela Figura 12, momento em que a pesquisadora faz a apresentação dos cinco promotores/capacitadores do conhecimento com dados extraídos da pesquisa.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados de recolha efetuados, de acordo com a pesquisa de campo.

CAPÍTULO VII – RESULTADOS

7.1. Introdução

Neste capítulo, são apresentados os resultados de recolha dos dados trabalhados da pesquisa efetuada para este estudo, de acordo com o trabalho de campo. Os dados foram obtidos mediante o recurso a entrevistas, para posteriormente serem transcritos e analisados. Para manter a sigilidade (confidencialidade) das informações obtidas pelas entrevistas, estabeleceu-se uma simbologia de identificação própria. Também em função da melhor logística e disponibilidades dos entrevistados, foi marcado o local, dia e horário para a aplicação das entrevistas. Conforme descrição detalhada no capítulo V, dedicado a apresentar a metodologia deste trabalho de investigação.

7.2. Estratégia de recolha de dados e respetivos passos

Os resultados dos instrumentos constitutivos do *corpus* da pesquisa, processo que conduziu aos elementos que fazem parte do modelo conceitual proposto por este projeto e, conseqüentemente, a sua execução. São assim apresentados, conforme denominado pela pesquisadora em Cinco Passos Estratégicos, os quais passaram por um conjunto de quatro passos para a recolha de dados:

- **PASSO 1:** Definição, aplicação e coleta das DCI – Declaração de Consentimento Informado, com critérios implícitos ao cargo ocupado dos colaboradores participantes da DCI com a colaboração da Diretoria Técnica da empresa em estudo.
- **PASSO 2:** Aplicação da técnica sociométrica para identificar os sujeitos que constituíram o *corpus* da pesquisa.
- **PASSO 3:** Processo de codificação com a geração de agregadores/conceitos a partir dos dados da pesquisa de campo.

- **PASSO 4:** Demonstração dos resultados na composição da construção dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador, derivado e sustentado pelo Passo 3.

7.3. Apresentação da recolha de dados

Os dados brutos, recolhidos, trabalhados e processados à luz do referencial teórico do projeto proposto, resultaram em informação credível, a qual permitiu formar o Conhecimento necessário para a execução da proposta da plataforma *Epacoba* - Espaço de Partilha de Conhecimento suportado em *Ba*.

PASSO 1

Definição, aplicação e coleta das DCI - Declaração de Consentimento Informado. Para estabelecer um protocolo definido para este primeiro passo, foram estabelecidos critérios implícitos ao cargo ocupado dos colaboradores participantes da DCI, este processo foi executado com a colaboração da Diretoria Técnica da empresa em estudo.

PASSO 2

Aplicação da técnica sociométrica, cuja observação e contextualização através de gráfico específico, possibilitou emergir os sujeitos que constituíram o *corpus* da pesquisa, objetivando eximir os riscos direcionais.

Como resultado, foi constituído o Gráfico 01 - *Gráfico Sociométrico da Pesquisa*, já apresentado no presente relatório deste projeto de pesquisa.

PASSO 3

Processo de codificação: geração de agregadores/conceitos a partir dos dados da pesquisa de campo, este processo possibilitou postular os quatro Modos de Conversão do conhecimento (Processo SECI) com os dados da pesquisa, uma abordagem ancorada na Teoria do Conhecimento Organizacional dos autores Nonaka e Takeuchi (2009).

Os resultados obtidos estão condensados no quadro 04, que para cada área da conversão do conhecimento, em sede do modelo SECI, apresenta os respetivos agregadores/conceitos e a sua base teórica.

Quadro 04 – Agregadores/Conceitos Ancorados nos Modos de Conversão do Conhecimento

CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	AGREGADORES/CONCEITOS	BASE TEÓRICA
SOCIALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> · Desenvolver competências com foco em resultados; · Fortalecer o capital humano da organização; · Atendimento monitorado por meio dos resultados operacionais; · Mapa Estratégico como síntese da estratégia organizacional. 	Nonaka e Takeuchi (2009).
EXTERNALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> · Ciclo de Desdobramento da Estratégia, ação orientadora; · Plano de Acompanhamento Individual (PADI), obtenção de objectivos. 	Nonaka e Takeuchi (2009).
COMBINAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> · Reunião de acompanhamento estratégico (RAE), reunião estratégica; · Gestão Orientada para Resultados (GEOR); · Excelência dos Resultados; · Organização focada no empreendedorismo e nos pequenos negócios. 	Nonaka e Takeuchi (2009).
INTERNALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> · Programa de Excelência em Gestão, oportunidades de melhoria. 	Nonaka e Takeuchi (2009).

Fonte: Elaborado pela autora.

PASSO 4

Este quarto passo do processo, é demonstrado os resultados na composição da construção dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador, foi derivado e sustentado pela plataforma anterior (Passo 3).

Deste modo, os resultados obtidos são apresentados no quadro 5 - Agregadores extraídos dos dados da pesquisa para a composição dos Modos de Conversão do Conhecimento como Processo Sintetizador.

Quadro 05 – Agregadores extraídos dos dados da pesquisa para a composição dos Modos de Conversão do Conhecimento como Processo Sintetizador

COMPARTILHAR E CRIAR CONHECIMENTO TÁCITO ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA DIRETA – TÁCITO PARA TÁCITO – SOCIALIZAÇÃO

- Centro de Compartilhamento
- Capacitação/Atendimentos
- Mapa Estratégico
- Ambiente interno da empresa
- Salas de reuniões
- Experiencial
- Individual

ARTICULAÇÃO DO CONHECIMENTO TÁCITO ATRAVÉS DO DIÁLOGO E DA REFLEXÃO – TÁCITO PARA EXPLÍCITO – EXTERNALIZAÇÃO

- Gestão Estratégica: ISO 9000 – ISO 14000 – ISO 18001 – ISO 16001
- Responsabilidade socioambiental
- Painel de análise estratégica
- Equipa de trabalho
- Pacto Global

SISTEMATIZAÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO EXPLÍCITO E DA INFORMAÇÃO – EXPLÍCITO PARA EXPLÍCITO – COMBINAÇÃO

- Difusão da informação
- Sistêmico
- Metas Crucialmente Importantes
- Potencial empreendedor
- Potencial empresário
- Microempresa/Empresa de pequeno porte
- Donos de pequenos negócios
- Cursos *online*/presencial

COMPARTILHAR E CRIAR CONHECIMENTO TÁCITO ATRAVÉS DA EXPERIÊNCIA DIRETA – EXPLÍCITO PARA TÁCITO – INTERNALIZAÇÃO

- Programa de Excelência em Gestão
- Internalização; rotineiro
- Sistema *Fluig*
- Intranet: *Hardware, software*
- Bancos de dados, *e-mail* corporativo
- Redes *online*

Fonte: Elaborado pela autora.

PASSO 5

Neste quinto passo foi possível a construção e posterior apresentação da proposta do modelo conceitual *Epacoba*, Espaço de Partilha de Conhecimento suportado em *Ba*, estratégia natural dos resultados obtidos por meio dos passos 1, 2, 3 e 4.

No caminhar dos passos citados, percebeu-se que a criação do contexto adequado poderá vir a ser um subsídio importante aos projetos de criação e partilha do conhecimento organizacional, portanto, tornando sua execução exitosa e sustentada por meio de uma estrutura organizacional que reforce a capacitação e se alinhe com a estratégia da organização.

Conforme salienta Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.124), “*o aspecto importante é que a boa estratégia exige mais do que modelos e abordagens tradicionais, ela se baseia na capacitação para o conhecimento, e não apenas em metas gerenciais rígidas.*”

Passa-se agora a representação do resultado obtido nas categorias dos capacitadores que emergiram dos dados da pesquisa, baseada na *Grounded Theory* (GT ou, em português, Teoria Fundamentada em Dados), para este fundamento.

O quadro 6 condensa os dados obtidos por via da aplicação da técnica e que representam os Agregadores extraídos dos dados da pesquisa na composição dos Capacitadores para a criação do modelo conceitual - *EPACOB*A.

Quadro 06 – Agregadores extraídos dos dados da pesquisa na composição dos Capacitadores para a criação do modelo conceitual – *EPACOB*A

VISÃO
<ul style="list-style-type: none">· Gestão francesa “<i>Tableau de Board</i>”³⁵· Programa de Excelência da Gestão· PDCL – <i>Planning, Development, Control, Learning</i>· Indicadores de Satisfação· Sustentabilidade económica e social
PARTILHA
<ul style="list-style-type: none">· Construção do Plano Plurianual (PPA)· Reunião de Acompanhamento Estratégico (RAE)· Sistema de Comunicação Linear· Metas Crucialmente Importantes
MOBILIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">· Mobilização de ativistas do conhecimento, este capacitador não foi percebido nas entrevistas
CRIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">· Responsabilidade socioambiental e cultural norteadas pela ISO 9000 e ISO 14000· Gestão Orientada para Resultados
GLOBALIZAÇÃO
<ul style="list-style-type: none">· Sistemas Observatório· Sistema de Gerenciamento Eletrónico de Dados (FUIG)· Suporte Técnico de TI

Fonte: Elaborado pela autora.

O facto dos colaboradores da organização em estudo se relacionarem com frequência, conforme relatos da pesquisa, reforça a base de sustentação do conhecimento como construção social, por conseguinte, foi possível estabelecer um ciclo de atividades, através do modelo conceitual *EPACOB*A, que possibilite um crescimento na difusão e compartilhamento de conhecimento da organização, proporcionando um aumento no nível do conhecimento conjunto, como estratégia de desenvolvimento e de avanço.

³⁵ *Tableau de Board de Gestion*, sistema de controle de gestão que visa a eficiência e a estratégia empresarial, constitui-se em uma importante vantagem competitiva, otimizando as tomadas de decisão (Nota da autora da pesquisa)

7.4. Resumo do capítulo

Este capítulo apresenta de forma breve, os resultados da pesquisa efetuada com base na recolha de dados, organizada em quatro passos que estruturam a pesquisa por evidências associadas com a gestão do conhecimento no contexto da empresa em estudo.

Assim, são descritos os quatro passos de transformação dos elementos teóricos de gestão do conhecimento em evidências suscetíveis de informar a existência de *Ba* no contexto da empresa que serve de caso de estudo para a aplicação da proposta do modelo conceitual *EPACOB*A - Espaço de Partilha de Conhecimento suportado em *Ba*.

CAPÍTULO VIII – ANÁLISE

8.1 Introdução

Inicia-se este capítulo respondendo às perguntas desafiadoras propostas por este trabalho, e constantes do primeiro capítulo deste relatório do projeto de investigação. O resultado da análise, aqui apresentado, é realizado com base nos dados trabalhados, obtidos através da pesquisa em profundidade, fundamentada em dados, cujo constructo tornou possível a formação de uma base estratégica, na qual se acredita ser confiável e, sobretudo, útil, sobre o ambiente organizacional da organização. Sendo que tais ações corroboram sobremaneira para o propósito deste trabalho, em apresentar um modelo de partilha de conhecimento baseado na Gestão do Conhecimento e no conceito de *Ba*, em apoio a consolidação de boas práticas, tendo em vista melhorias atuais e futuras para a organização.

8.2. Uma reflexão com base nas questões de investigação

Considerem-se as questões de investigação que deram origem ao trabalho de investigação aqui apresentado:

- Como identificar e mapear os instrumentos de Gestão do Conhecimento (na sua componente de partilha de conhecimento e do *Ba*) nos processos internos de partilha de conhecimento, de maneira em que tratando os dados a organização possa compreender as informações constituídas e construir conhecimento?
- A construção de diretrizes e ferramentas de Gestão do Conhecimento como um modelo para espaço compartilhado em movimento para *Ba* poderá contribuir para a interação e integração entre os atores organizacionais gerando competitividade?

Em resposta à primeira pergunta desafiadora, buscou-se o amparo teórico em Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), onde os autores contextualizam que, embora as empresas de uma forma geral criam, adaptam, interpretam e trocam conhecimento, as empresas de consultoria gerencial tem

como negócio a criação de conhecimento. Desta forma, os consultores são dependentes do conhecimento tácito, explícitos, individuais e sociais para prestarem serviços aos clientes, sendo que esses serviços se baseiam sobretudo no conhecimento sobre determinada área, e esse conhecimento é trocado e intercambiado por meio de vários processos capacitantes, exemplificando alguns dos processos capacitantes como: boas conversas, recriação de conhecimento local para melhores *insights* e ativismo do conhecimento, caso os consultores sejam contratados como agentes de mudança.

Sendo assim, “*a capacitação para o conhecimento situa-se no âmago do próprio negócio de consultoria*”, conforme Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.291).

Dada a fragilidade da ação da criação e difusão do conhecimento, é necessário a existência de um contexto promotor (*Ba*), onde o espaço compartilhado possa favorecer as relações entre os membros da organização, conforme contextualiza Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.16), “*o conhecimento é inerente ao Ba, e que o fomento a todo o processo de criação de conhecimento exige o necessário contexto ou espaço de conhecimento.*”

Seguindo esse viés, os autores, Ichijo (2008); Nonaka e Takeuchi (2008); Choo (2003); Davenport e Prusak (1998); Dalkir (2011), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), corroboram com a natureza multidisciplinar do conhecimento, não existindo uma forma única de aplicabilidade em organizações, cada empresa é única, com as suas especificidades, valores e cultura.

Diante desta constatação, acredita-se que o modelo conceitual *EPACOB*A, apresentado neste projeto, engloba o conjunto de atividades organizacionais nomeados de capacitadores, os quais foram formados através dos dados extraídos da pesquisa, possam contribuir para a organização, a compreensão, e os meios necessários para que os projetos de criação e partilha do conhecimento sejam executados com êxito, tendo como suporte a estrutura organizacional alinhada com a estratégia da organização.

8.3. Análise em função dos capacitadores propostos

Retomando o modelo *EPACOB*A - Espaço de Partilha de Conhecimento suportado em *Ba*, é apresentada a seguir, uma análise organizada de acordo com os cinco capacitadores propostos pelo modelo: visão; partilha; mobilização; criação; e globalização.

1. Analisando o primeiro capacitador – Visão

A importância e relevância da visão estratégica do conhecimento é vital, conforme expressam os autores estudados, para o sucesso dos negócios ao nível corporativo.

Através dos agregadores extraídos da pesquisa, para esse fundamento, percebe-se uma postura incentivadora e motivadora da organização, para com o processo de gestão, desta forma, conta com os atributos necessários para a construção da Visão do Conhecimento, de forma clara e focalizada e que, sobretudo, possa ser amplamente difundida.

2. Analisando o segundo capacitador – Partilha

Como verificado através dos agregadores extraídos dos dados da pesquisa, ficaram evidenciados alguns dos valores da organização, sublinhados como: excelência, abertura, confiança, trabalho em equipa e maestria, como também forte cultura organizacional. Estes fatores respaldam a capacitação do conhecimento. Assim, acredita-se que este contributo possa fortalecer e contribuir de forma eficaz para um contexto capacitante ou *Ba* eficaz na organização.

Haskel e Westlake (2018), apontando a partilha de informação como um meio valioso, principalmente, quando os intangíveis são combinados entre si, o todo pode ser mais que a soma das partes, os autores afirmam que *“a estrutura da informação na empresa é a autoridade chave para organizar esta combinação”* (Haskel e Westlake, 2018, p.255).

3. Analisando o terceiro capacitador – Mobilização

Mobilização de ativistas do conhecimento - este capacitador não foi percebido nas entrevistas. Tal pode identificar uma lacuna a ser preenchida. De facto, a questão da mobilização está associada com o foco e a importância que está determinada para cada questão ou situação empresarial. Considerando, que tal hierarquização de importância está associada com os valores e a valorização atribuída, poderemos constatar este terceiro capacitador como uma área a merecer maior aprofundamento e investimento por parte da empresa caso de estudo.

4. Analisando o quarto capacitador – Criação

Como detectado através dos resultados das entrevistas, a organização dispõe de contextos envolvendo a estrutura organizacional, que possibilita fortes relacionamentos com os órgãos públicos, prefeituras, associações e sindicatos, com respostas de colaboração produtiva e eficaz, desta forma, condizente com o contexto de *Ba*, aquele que fomenta novos relacionamentos.

O facto de a organização ter algumas das suas ações suportadas por ISO, conforme relato da pesquisa, e conforme declarado, demonstra efetivamente fortes laços de responsabilidade socioambiental e também cultural, condizentes com o processo de criação de conhecimento, que segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.216), “(...) *todo processo de criação de conhecimento depende de gerentes sensíveis e conscientes, que estimulem o desenvolvimento de um contexto social em que o conhecimento se mantenha em constante evolução.*”

5. Analisando o quinto capacitador – Globalização

Conforme salientam Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.253), “*a promoção de intercâmbios para a transferência do conhecimento global é algo muito mais fácil de falar do que de praticar*”, deste modo, a globalização do conhecimento local é de facto, um grande desafio; trata-se de uma das responsabilidades mais importantes dos gerentes organizacionais.

A organização em estudo, conforme detectado nos dados da pesquisa, conta com três fortes agregadores que constituem o alicerce deste capacitador: Sistemas Observatório (sistema que permite pesquisas internas e externas); Sistema de Gerenciamento Eletrónico de Dados (*FUIG*)

Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos; e Suporte técnico de TI. Destaca-se outro agregador, cujo intercâmbio externo de conhecimento entre a organização e os seus parceiros como associações, cooperativas, entidades do governo são atividades que por certo poderão facilitar a recriação de conhecimento dentro das próprias operações da organização. Isto significa que a combinação de atividades externas e internas de partilham do conhecimento é fator crucial para contribuir no desenvolvimento da organização. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.279), destaca que *“Sob certo aspecto, a construção de um contexto capacitante significa atentar para os diversos contextos das diferentes atividades, sobretudo em uma grande corporação.”* Os autores continuam explicitando que *“Com o objetivo da globalização do conhecimento local, o reconhecimento dos vários contextos organizacionais, culturais e geográficos onde se desenvolve os comportamentos deve ser prioridade gerencial.”*

Como já foi mencionado anteriormente neste trabalho, o conhecimento é um processo dinâmico, relacional e baseado na ação humana, portanto, depende da situação, das pessoas envolvidas e do seu contexto para que sejam ferramentas práticas, possibilitando a criação do conhecimento, agregador de valor sustentável para os clientes e para os negócios.

Neste sentido, através dos Cinco Passos Estratégicos: (1) Definição, aplicação e coleta das DCIs; (2) Aplicação da Técnica Sociométrica; (3) Agregadores/Conceitos Ancorados nos Modos de Conversão do Conhecimento; (4) Agregadores para a composição dos Modos de Conversão do Conhecimento como Processo Sintetizador; (5) Agregadores na composição dos Capacitadores para a criação do modelo conceitual – *Epacoba*; explicitados no capítulo anterior, pode-se identificar e mapear os instrumentos de Gestão do Conhecimento, nos processos de partilha de conhecimento da organização em estudo, possibilitando neste momento, identificar estes instrumentos de Gestão do Conhecimento, dentro da proposta deste trabalho, resultando na criação do modelo conceitual *Epacoba*.

Em resposta à segunda pergunta desafiadora, permite-se concluir que perante de uma economia global pós-industrial, em rápida evolução, voltada para as relações económicas alicerçada profundamente em informação, conhecimento e ideias, o modelo proposto *Epacoba*, poderá contribuir para alavancar o valor do conhecimento explícito, como também tornar disponível o potencial do conhecimento tácito para o avanço atual e futuro, contribuindo para o sucesso da organização e sua competitividade nos negócios. Fomentar o conhecimento tácito e explícito,

criar condições para o compartilhamento e uso, poderá ser uma das vantagens do *Epacoba*: converter a criatividade individual em inovação organizacional.

8.4. Resumo do capítulo

O capítulo apresentou uma análise dos resultados de acordo com o modelo proposto, *EPACOB*A – Espaço de Partilha de Conhecimento suportado em *Ba*, tendo em atenção os seus capacitadores: visão; partilha; mobilização; criação; e globalização. Tal como o esquema do modelo apresenta, estes 5 elementos, compõem um pentágono que configura a uma “casa” para a gestão do conhecimento, por via do fomento da sua partilha, com recurso à criação de um lugar – *Ba* – que constitua um espaço de aproveitamento pelas organizações do seu capital humano. Esta “casa” proporciona um espaço-tempo de auxílio também para lidar com as oscilações do capital humano (Fidalgo e Gouveia, 2012). Essas oscilações resultam da natural rotatividade e demais situações típicas de uma empresa como, por exemplo, pela necessidade de crescimento, seja orgânico ou resultantes de fusões (Fidalgo e Gouveia, 2012). Essas situações exigem a partilha de conhecimento e a capacidade de assegurar que os recursos humanos estejam em sintonia no “velho” conhecimento e capazes de gerar novo conhecimento.

CAPÍTULO IX – CONCLUSÕES E TRABALHO FUTURO

9.1 Introdução

Este capítulo finaliza o reporte do trabalho de investigação apresentado e ao final deste caminho de aprendizado. No caminhar por esta jornada, foi possível o desenvolvimento e construção de um contexto capacitante – *Ba*, nomeado por *Epacoba*, baseado na Gestão do Conhecimento, que se certifica coerente, na composição dos capacitadores que deflagam e promovem a criação e a partilha do conhecimento em uma organização.

Neste momento, cabe ressaltar alguns trechos marcantes deste trabalho, evidenciou-se um olhar positivo sobre a importância atual das forças dinâmicas das tecnologias da informação, do conhecimento e ideias, no meio económico, organizacional e social do século XXI, momento este conhecido, entre outras denominações, como *Economia do Conhecimento*. Neste contexto, o desenvolvimento científico tem-se intensificado no sentido em considerar o conhecimento como “mola propulsora” para a sobrevivência e desenvolvimento de elementos sociais, sejam estes, indivíduos, instituições ou organizações.

Desta forma, deflagam e emerge a necessidades do avançar em processos científicos com o objetivo de criação e partilha do conhecimento. Com isto, tem-se intensificado as pesquisas científicas sobre a gestão do conhecimento, com a intenção de facilitar a compreensão da forma como o fluxo de conhecimento permeia a organização, considerando o ambiente interno e externo, tendo em conta o capital humano como processador da informação e disseminador do conhecimento.

O papel de disciplinas científicas específicas como a Ciência da Informação, é um outro fator importante como interface da gestão profissional com os fluxos de conhecimento e com as tecnologias digitais, que colocam a serviço, o garantir do acesso à informação. Desta forma, também viabilizam a produção de conhecimento e o seu uso por diversas áreas do conhecimento. Assim e neste contexto, a Ciência da Informação tem como meta “(...) fornece um corpus teórico sobre informação que propiciará a melhoria de várias instituições e

procedimentos dedicados à acumulação e transmissão de conhecimento (...)” (Borko, 1968, p.4) - retomando um autor que antecedeu em alguns anos as propostas mais recentes do estudo e a maior popularização da ciência da informação.

Adicionalmente, no contexto do presente trabalho, levantou-se a importância dos ativos capitais da economia atual, nomeadamente o capital organizacional, como novos processos de negócios, técnicas de produção, formulários organizacionais e modelos de negócios, enquadrando a importância do capital humano, gerador de processos e mecanismos que permitem também ao conhecimento uma fluidez com maior liberdade entre as diversas fronteiras setoriais da organização. Este potencial é, no entanto, cativo de uma maior percepção de como pode a partilha do conhecimento ser fomentada num determinado contexto, como uma empresa e esse foi o motivador do percurso aqui reportado.

9.2. Retomar os Objectivos do Trabalho

Considerando o objectivo geral

Em uma economia global, onde o conhecimento é considerado um ativo corporativo importante, podendo até se tornar a maior vantagem competitiva de uma organização. Conclui-se que o entendimento de formas de como o gerir e, principalmente, efetuar o seu compartilhamento, subsidiará as organizações com instrumentos capazes para a obtenção de valor e competitividade.

O objeto desta pesquisa constitui-se na Partilha do Conhecimento, tendo como ponto focal a proposição de um modelo de Partilha de Conhecimento baseado na Gestão do Conhecimento e no conceito de *Ba*, denominado *EPACOPA*.

Objectivos específicos

Estudou-se o modelo teórico de fluxos de informação estruturado para o modelo em *Ba*, mapeando e verificando como estes fluxos ocorrem a partir de três pilares: Gestão do Conhecimento Organizacional; Espaços dos Fluxos Informacionais e Sistema de Informação,

visando com esta abordagem perceber o desenvolvimento das diretrizes da organização em estudo, o suporte necessário à construção da proposta do trabalho.

Assim, os Capítulos II e III - contemplam como objectivos, a construção de uma base de aprendizado capaz de atender às demandas da economia pós-industrial da informação em um sistema organizacional, com uma abordagem teórica suportada em autores contemporâneos, sobre a denominada economia do conhecimento, a importância do conhecimento e o negócio, incluindo o pensamento estratégico, de modo a formarem os elementos necessários para a compreensão do mercado global em rápida mudança.

No momento seguinte, é refinado o enquadramento teórico para o campo da Gestão do Conhecimento Organizacional e da Partilha do Conhecimento, fornecendo importantes *insight* como subsídios para que as organizações operem de maneira a garantir o sucesso, num mercado global em constante evolução.

A seguir, introduziu-se o próximo ponto focal, com o objectivo direccionado à Partilha do Conhecimento. Procurou-se o entendimento sobre o processo de capacitação para o conhecimento, em que incluem a facilitação dos relacionamentos e das conversas, como vetor energizante à partilha do conhecimento local na organização.

Por fim, destacam-se as barreiras à criação e partilha do conhecimento: barreiras individuais e barreiras organizacionais e as formas de as superar.

O Capítulo IV, apresenta o referencial teórico do conceito de *Ba* no contexto da Gestão do Conhecimento e as suas manifestações. Sob a perspectiva deste trabalho, *Ba* refere o contexto capacitante certo, que impulsiona a criação do conhecimento, um espaço compartilhado, caracterizando-se, geralmente, por uma rede de interações presencial, alicerçado na ênfase da solicitude e confiança dos atores organizacionais.

Em complemento, considerou-se a Gestão da Informação para *Ba* nas organizações, um dos elementos de investimento com valor agregado importante para os profissionais e organizações na atual economia, possibilitando aos indivíduos tomarem as decisões mais acertadas, mediante planeamentos, aplicações, controle e avaliações de desempenho, seja tomando a informação

como um recurso ou como um ativo. A sua importância como fator gerador do conhecimento é considerada facto, para a capacitação dos indivíduos para a ação.

Como conceitualizado no decorrer do trabalho, *Ba* é o contexto compartilhado em movimento, sendo este espaço partilhado em movimento construído com a participação dos ativistas do conhecimento. Neste contexto é fornecido um referencial teórico sobre a seleção dos ativistas do conhecimento pela organização e a sua relevância para a partilha e utilização do conhecimento organizacional.

A abordagem metodológica encontra-se no Capítulo V, optou-se pela abordagem da metodologia para a construção de uma teoria da reutilização do conhecimento - Teoria Fundamentada de Dados (*Grounded Theory*), cuja ênfase é a necessidade de compreender o ponto de vista do ator (sujeito da pesquisa), para entender a interação, o processo e a mudança social.

Após definidos um conjunto de instrumentos constitutivos para a construção do corpus da pesquisa, os quais foram: Aplicação de Declaração de Consentimento Informado (DCI); Aplicação das DCI, e a sua recolha, utilizando a técnica sociométrica, um instrumento para a análise de grupos, com a o objectivo de obter uma visão sintética do grupo e formar uma amostra teórica para a aplicação da pesquisa, tendo como objectivo a recolha de dados relevantes para o projeto em estudo.

A partir deste processo inicial, foi possível iniciar a fase da aplicação das entrevistas em profundidade.

O capítulo VI, apresenta os constructos que sustentaram a proposta deste projeto de investigação. Foram eleitos os Cinco Passos Estratégicos, destalhados no capítulo VII.

No primeiro momento, conta com a Construção e justificação dos agregadores/conceitos, gerados a partir das palavras chaves seleccionadas do material recolhido das pesquisas, à luz dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba*, cuja base teórica serviu de sustentação para a criação do próximo apoiante na empresa.

Em seguida, a construção dos Modos de Conversão do Conhecimento em *Ba* como Processo Sintetizador. Momento importante para este estudo, ressaltando a evidência dos processos para o desenvolvimento do conhecimento nos diversos projetos da empresa em estudo.

Finalizou-se com a apresentação do Modelo proposto para aplicação do conceito *Epacoba* - Espaço de Partilha do Conhecimento suportado em *Ba* em uma organização, momento que a pesquisadora faz a apresentação dos cinco promotores/capacitadores do conhecimento com dados extraídos da pesquisa.

9.3. Contributos do trabalho

O desenvolvimento do modelo conceitual *EPACOBA* - Partilha de Conhecimento nas Organizações: uma Abordagem Baseada na Gestão do Conhecimento e no Conceito de *Ba* proposto neste trabalho de investigação, consubstancia o principal contributo com a perspectiva de que possa ser também aplicado a empresas e organizações inovadoras.

Tendo como base o modelo conceitual proposto *EPACOBA*, pretende-se

- A aplicação do método *Epacoba* possa abrir uma perspectiva de como ocorrem as relações entre os colaboradores da organização e, a partir daí, gerar estratégias que beneficiem e incentivem o compartilhamento de conhecimento na organização, potencializando o desenvolvimento de empreendedorismo inovador organizacional.
- Mapear no ambiente empresarial o fluxo de conhecimento, potencializando a estruturação de sistema de incentivos por compartilhamento de conhecimento. Para tanto, o desenvolvimento de pessoas como também de liderança de pensamento e inovação, possam tornar esta atividade menos empírica e mais adequada para a aplicação de indicadores que possam contribuir para o desenvolvimento de programas de conhecimento.

- Localizar e captar os conhecimentos organizacionais valiosos, identificado no conteúdo do conhecimento ou naquilo que é conhecido por indivíduos e, por grupos importantes, dentro da organização. Minimizando os riscos de perda de ativos críticos de conhecimento tácito.
- Tornar o conhecimento existente na organização facilmente acessível, prospectar eficiências e novo conhecimento em desenvolvimento em toda a organização, além também conhecimento existente entre indivíduos e grupos.
- Gerar condições para a criação de novo conhecimento que possibilite inovações bem-sucedidas.

Este trabalho produziu um conjunto de publicações que proporcionaram momentos para a apresentação, validação e discussão dos resultados da investigação, nomeadamente 1 artigo em revista científica, um capítulo de livro, duas participações em conferências e um relatório interno, totalizando cinco publicações. A seguir são listadas, por ordem cronológica:

GESTÃO DO CONHECIMENTO, CONSIDERANDO OS FLUXOS INFORMACIONAIS EM CONTEXTO DE FLUIDEZ – UMA INVESTIGAÇÃO PRÉVIA

Relatório Interno – TRS 02/2019 da Universidade Fernando Pessoa – UFP –, março de 2019.

EMPREENDEORISMO COMO VALOR À INOVAÇÃO E A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO

Artigo publicado nos Anais do 26º APDR CONGRESS, realizado na Universidade de Aveiro – Portugal, em 4-5 de julho de 2019. ISBN 978-989-8780-07-2

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM FACE AOS FLUXOS INFORMACIONAIS EM CONTEXTO DE FLUIDEZ – UMA INVESTIGAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS

Artigo publicado no 16º CONTECSI – *INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT*, realizado na Universidade de São Paulo (USP) – 29-31 de maio 2019. DOI: 10.5748/16 CONTECSI/KMG-6153

ENTREPRENEURSHIP AS A VALUE FOR INNOVATION AND KNOWLEDGE CREATION

Artigo publicado pelo *Journal of Business and Economics*, ISSN 2155-7950 – March 2020, volume II, nº 3, pp. 259-264 – DOI: 10.15341/jbe (2155-7950) /03.11.2020/002. Academic Star Publishing Company, 2020. USA.

INOVAÇÃO RECOMBINANTE: UMA FORMA DE APOIO À PRODUÇÃO DE NOVAS IDEIAS NO PROCESSO EMPREENDEDOR

Artigo publicado pela Conhecimento Editora, 2022, parte I, pp. 45-55 – *Empreendedorismo, responsabilidade social e tecnologia* – 254 p., org. Paulo Sergio Araújo e Luis Borges Gouveia – Belo Horizonte – Brasil. ISBN: 978-85-93869-98-3.

9.4. Limitações e trabalho futuro

O foco inicial deste trabalho foi a análise de uma abordagem ao recurso à Gestão do Conhecimento e ao conceito de *Ba* como forma de melhorar a partilha de conhecimento de uma organização. Desse modo, para minimizar o desfasamento entre o realizado e o desejado para a organização e as suas possíveis contribuições para o desenvolvimento organizacional, alavancado pela Gestão do Conhecimento, especificamente analisando como ocorrem os fluxos e a partilha de conhecimentos que possa ser gerada.

No percurso do levantamento do referencial teórico, foi percebido que a análise de Fluxos de Conhecimento tem ocorrido com recorrência em ambientes internos às organizações no desenvolvimento compartilhado entre equipas, contudo, alguns desafios estratégicos foram mencionados pelos autores estudados, como fonte de obstáculos a serem considerados ao desfasamento entre o realizado e o desejado. Conforme mencionado por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.301), tais barreiras podem ser classificadas como:

- Barreiras Estratégicas: falta de visão do conhecimento, podendo significar uma grande resistência à criação de contextos capacitantes eficazes na empresa;

- Barreiras Organizacionais: processos e sistemas de TI não compatíveis com a empresa. Sistemas de mensuração do desempenho, desestimulante ao compartilhamento do conhecimento individual em benefício da empresa;
- Barreiras de Processos: processos de captação de conhecimento ineficaz, moroso e garantia de qualidade questionável;
- Barreiras de infraestrutura: espaço físico para reuniões inadequadas e insuficiência de oportunidades de treino;
- Barreiras Culturais: a cooperação intelectual deve ser intensamente encorajada, ao mesmo tempo fomentando as parcerias na implementação;
- Barreiras Individuais: de uma forma geral, os consultores são considerados profissionais brilhantes, dotados de forte curiosidade intelectual, autoconfiantes e ambiciosos, portanto, conseguir que um grupo de pessoas desse tipo compartilhe e crie conhecimentos, exige profunda compreensão de seus fatores de motivação.

Entende-se que a conscientização organizacional com relação às barreiras citadas, é o início necessário para a trajetória rumo à capacitação do conhecimento empresarial.

Um dos desafios apresentados neste projeto de investigação foi o de utilizar conceitos delimitados, ao ambiente empresarial, os quais tiveram os seus estudos, modelos e considerações relativas aos Fluxos de Conhecimento, adaptados à realidade da empresa estudada, que se distingue por ser um ambiente sistémico, complexo e dinâmico. Portanto, quaisquer mudanças na organização, nos seus objectivos ou no seu contexto, é possível que surjam barreiras ao conhecimento, tendo em consideração que os sistemas de capacitação para o conhecimento não são meras obras de engenharia organizacional - as pessoas são fundamentais: as suas motivações, os seus níveis de habilidades e os seus comportamentos.

Crê-se que o desenvolvimento deste projeto e a sua resposta na construção do modelo *Epacoba*, poderá contribuir na perspectiva de trabalhos futuros, em que sejam evidenciado o protagonismo da Gestão do Conhecimento, na geração, indução, compartilhamento e fluxo de

conhecimento, destacados como elementos de base para o processo de inovação e competitividade, considerado pela autora como um referencial de grande potencial para o estímulo à partilha do conhecimento, para a maioria das empresas no contexto de uma economia globalizada e em rápida evolução.

Espera-se que futuros trabalhos científicos possam aprimorar a proposta aqui desenvolvida e que esta contribua para a evolução do conhecimento relativo ao fluxo de conhecimento e para a partilha do conhecimento.

9.5. Recomendações

O modelo *Epacoba* contempla os cinco capacitadores para a partilha do conhecimento nas organizações, desta forma, acredita-se que a sua utilização possa criar e potencializar o desenvolvimento inovador organizacional, com foco direcionado e concentrado em novo conhecimento e nos processos de criação de conhecimento. Recomenda-se às empresas de modo geral que se atenham aos indicadores que possam constituir obstáculos organizacionais e individuais à promoção do *Ba* geral, e as ferramentas possíveis para a solução desses obstáculos:

- Cultura organizacional que enfatize a inovação;
- Altos níveis de solicitude;
- Mentalidade de compartilhamento de conhecimento;
- Processos internos apoiadores;
- Tecnologias de informação e *Ba* de base digital, compatíveis aos objectivos da empresa;
- Gestão no nível corporativo da socialização do conhecimento individual tácito, permitindo a sua continuidade, como também a promoção da inovação;

- *Ba* adequado;
- Visão do Conhecimento clara;
- Habilidades em conversas (intercâmbio do conhecimento);
- Mobilização dos Ativistas do Conhecimento;
- Globalização do Conhecimento local.

Desta forma, pretende-se que os benefícios da implantação do modelo *Epacoba*, possam contribuir à explicitação e reutilização do conhecimento tácito, contribuindo para que o conhecimento certo atinja as pessoas e os grupos certos nas empresas, possibilitando que o conhecimento original seja recriado sob nova forma, desencadeando, talvez, uma outra rodada de inovações, como elemento chave de orientação ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Ficou claro neste percurso de aprendizado, que pela sua própria natureza, o conhecimento organizacional deve ser parte de um sistema dinâmico.

Finalizamos com as palavras de Brynjolfsson e McAfee (2015, p.275), onde os autores contextualizam:

Na próxima década, teremos a sorte de testemunhar uma nova onda de tecnologias incríveis. Elas exigirão mudanças nas nossas instituições e intuições econômicas. Ao maximizar a flexibilidade dos nossos sistemas e modelos mentais, estaremos na melhor posição para identificar e implementar essas mudanças. Uma disposição de aprender com as ideias dos outros e adaptar nossas próprias práticas – manter as nossas mentes e sistemas abertos – será o marco do sucesso.

Referências

- Aghion, P. e Howitt, P. (1992). A model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*, 60(2), pp.323-51.
- Aguiar, W. M. J. e Ozella, S. (2006). Núcleos de significação como instrumento para apreensão da constituição dos sentidos. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 26(2), pp. 222-245.
- Ahmadjian L. C. (2009). Criação do Conhecimento Interorganizacional: Conhecimento e Redes. In: Nonaka e Takeuchi (Org.). *Gestão do Conhecimento*. Thorell, A. (Trad.). Porto Alegre, Editora Bookman.
- Alves, D. J. (1974). *O teste sociométrico: sociogramas*. Porto Alegre, Editora Globo.
- Aoki, M. (1988). *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Badaracco, J. L. (1991). *The Knowledge Link: how Firms Compete through Strategic Alliances*. Boston, Harvard Business School Press.
- Barreto, A. A. (1999). A Oferta e a Demanda da Informação: condições técnicas, econômicas e políticas. *Jornal: Ciência da Informação*, 28(2), pp.168-168.
- Borko, H. (1968). Information Science: What is it?. *American Documentation*, 19(1), pp. 3-5.
- Bresnahan, T. F., Brynjolfsson, E. e Hitt, L. M. (2002). Information Technology, Workplace Organization, and the Demand for Skilled Labor: Firm-Level Evidence. *Quarterly Journal of Economics*, 117(1), pp.339-76.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M. e Yang, S. (2002). Intangible Assets: Computer and Organizational Capital. *Brooking Papers on Economics Activity*, pp.137-198.
- Brynjolfsson, E. e McAfee, A. (2015). *A Segunda era das Máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em época de tecnologias brilhantes*. Rio de Janeiro, Alta Books.
- Carvalho, M. L. F. e Gouveia, L. B. (2022). Inovação Recombinante: Uma Forma de Apoio à Produção de Novas Ideias no Processo Empreendedor. In: Araújo, P. S. e Gouveia, L. (Org.). *Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Tecnologia*. Belo Horizonte, Editora Conhecimento.
- Castells, M. (2016). *A sociedade em rede*. Majer, R. V. (Trad.). 17. ed. São Paulo, Paz e Terra.
- Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2010). *Planejamento estratégico fundamentos e aplicações*. São Paulo, Editora Elsevier.

- Choo, C. W. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Rocha, E. (Trad.). São Paulo, Senac.
- Christensen, G. D. et al. (1982). Adherence of slime-producing strains of *Staphylococcus epidermidis* to smooth surfaces. *Infection and immunity*, 37(1), pp.318-326.
- Cruz, C. A. e Nagano, M. S. (2006). Perfil evolutivo da teoria de criação do conhecimento organizacional. *XIII Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP*.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Burlington, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Dalkir, K. (2011). Measuring the impact of social media: Connection, communication and collaboration. *Social knowledge: using social media to know what you know*. IGI Global.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (1998). *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Abrão, B. S. (Trad.). São Paulo, Editora Futura.
- Davenport, T. H. e Prusak, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Peres, L. (Trad.). Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- Drucker, P. (2000). *Gestão do Conhecimento*. Serra, A. C. C. (Trad.). 8. impressão. Rio de Janeiro, Editora Elsevier.
- Fidalgo, F. e Gouveia, L. B. (2012). Employee Turnover Impact in Organizational Knowledge Management: The Portuguese real Estate Case. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(2), pp.1-16.
- Gallagher, R. S. (2003). *Os Segredos da Cultura Empresarial: como entender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas*. Rodrigues, A. B. (Trad.). Rio de Janeiro, Campus.
- Garcia, R. e Fardel, B. (2010). Cultura Organizacional e as Interferências nos Fluxos Informacionais. In: Valentim, M. (Org.). *Gestão, Mediação e Uso da Informação*. São Paulo, Cultura Acadêmica.
- Garrido, J. F. e Mintzberg, H. (2007). *Pensamento Estratégico*. Barcelona, Editorial Deusto.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Berkeley, University of California Press.
- Giddens, A. (2008). *Sociologia*. Figueiredo, A., Baltazar, A. P. D., Da Silva, C. L., Matos, P. e Gil, V. (Trad.). 6. ed. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gouveia, L. B. (2012). Tecnologias de Informação Documental: Impacte do Digital. In: Freitas, J. A. G. (Dir.), Gouveia L. e Regedor, A. B. (Org.). *Ciência da Informação Contributos para o seu Estudo*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.

- Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*. Boston, Harvard Business School Press.
- Haskel, J. e Westlake, S. (2018). Productivity and secular stagnation in the intangible economy. *VoxEU.org*, 31.
- Haskel, J. e Westlake, S. (2019). *Capitalismo sem Capital*. Mendes, A. P. (Trad.). Lisboa, Clube do Autor.
- Ichijo, K. (2008). Da Administração à Promoção do Conhecimento. In: Nonaka, I. e Takeushi, H. (Org.). *Gestão do Conhecimento*. Thorell, A. (Trad.). Porto Alegre, Editora Bookman.
- Ishikura, Y. (2008). Gestão do Conhecimento e Concorrência Global: A Abordagem da Olympus à Gestão do Conhecimento Global na Indústria de Câmeras Fotográficas Digital. In: Nonaka, I. e Takeushi, H. (Org.). *Gestão do Conhecimento*. Thorell, A. (Trad.). Porto Alegre, Editora Bookman.
- Jones, C. I. (2019). Paul Romer: ideias, não rivalidade e crescimento endógeno. *The Scandinavian Journal of Economics*, 121(3), pp. 859-883.
- Jorgenson, D. e Fraumeni, B. (1989). *The Accumulation of Human and Non-human Capital, in The Measurement of Saving, Investment, and Wealth*. Chicago, IL: University of Chicago Press for National Bureau of Economic Research, p.230.
- Koselleck, R. (2006). *Futuro passado: contribuição à semântica dos tempos históricos*. Maas, W. P. e Pereira, C. A. (Trad.). Rio de Janeiro, Editora Contraponto.
- Kotter, J. P. (2017). *Liderar a Mudança*. Jorge, L. M (Trad.). Alfragide, Ed. Lua de Papel.
- Kusunoki, K. (2008). Síntese do Conhecimento Modular e Integral: Inovação da arquitetura do negócio na era da TI. In: Nonaka, I. e Takeushi, H. (Org.). *Gestão do Conhecimento*. Thorell, A. (Trad.). Porto Alegre, Editora Bookman.
- Laudon, K. C. e Laudon, J. P. (2014). *Sistemas de Informação Gerenciais*. Taniwak, C. (Trad.). São Paulo, Pearson Education do Brasil.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings Knowledge: Building and Sustaining the Sources Innovation*. Boston, Harvard Business School Press
- Lucas, R. E. (1993). Making a Miracle. *Econometrica*, 61(2), pp.251-72.
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2(2).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2010). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Ribeiro, L. B. (Trad.). 2. ed. Porto Alegre, Editora Bookman.
- Moreno, J. L. (1992). *Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama*. Goiânia, Editora Dimensão.

- Morin, E. (2007). *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre, Editora Sulina.
- Murteira, M. (2004). *O que é Economia do conhecimento*. 1. ed. Lisboa, Quimera Editores.
- Nonaka, I. (1991). A empresa criadora de conhecimento. *Harvard Business Review*, 11.
- Nonaka, I. e Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), pp. 40-54.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa*. 13. ed. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics Innovation*. Nova York, Oxford University Press.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Thorell, A. (Trad.). Porto Alegre, Editora Bookman.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (2009). *Gestão do Conhecimento*. 1. ed. São Paulo, Editora Bookman.
- Nonaka, I. e Toyama, R. (2009). Criação do Conhecimento como Processo Sintetizador. In: Nonaka, I. e Takeuchi, H. (2009). *Gestão do Conhecimento*. 1. ed. São Paulo, Editora Bookman.
- Nonaka, I., Toyama, R. e Konno, N. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), pp. 1-20.
- Nonaka, I., Toyama, R. e Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), pp. 5-34.
- Nonaka, I., Von Krogh, G. e Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization studies*, 27(8), pp.1179-1208.
- Oliveira, M e Bertucci, M. (2003). A pequena e média empresa e a gestão da informação. *Informação e Sociedade*, 13(2), pp.1-16.
- Pacheco, G. C. e Valentim, P. L. M. (2010). Informação e Conhecimento como alicerces para a gestão estratégica empresarial: um enfoque nos fluxos e fontes de Informação. In: Valentim, M. L. P. (Org.). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo, Editora UNESP.
- Peres, C. (2002). *Technological revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. Northampton, Edward Elgar Publishing.
- Pinto, A., Amaral, L. e Peres, P. (2018). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Porto, Vida Econômica Editorial.
- Ponjuán Dante, G. (2004). *Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional*. Rosario, Nuevo Paradigma.

- Romer, P. M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), pp.71-102.
- Senge, P. (1999). *A quinta disciplina: caderno de campo, estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Da Silva, A. R. M. (Trad.). Rio de Janeiro, Editora Qualitymark.
- Stewart, A. T. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização do século XXI*. Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Tarozzi, M. (1998). *Que é a grounded theory? Metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados*. São Paulo, Editora Vozes.
- Tarozzi, M. (2011). *O que é grounded theory: metodologia de pesquisa e de teoria fundamentada nos dados*. Lussi, C. (Trad.). Petrópolis, Editora Vozes.
- Thiel, P. (2014). *De zero a um: O que aprender sobre empreendedorismo com o vale do Silício*. Korytowski, I. (Trad.). 1. ed. Rio de Janeiro, Objetiva
- Toffler, A. e Toffler, H. (2012). *O futuro do capitalismo: A economia do conhecimento e o significado da riqueza no século XXI*. Bernardello, M. P. e Esteves, L. F. M. (Trad.). São Paulo, Editora Saraiva.
- Tolstoi, L. e Karenina, A. (1995). Tradução de Manuel Siqueira Paranhos. São Paulo, Editora Nova Cultura.
- Unger, R. M. (2016). *Economia do conhecimento*. Castro, L. (Trad.). São Paulo, Autonomia Literária.
- Valentim, M. L. P. (2010). *Ambientes e fluxos de informação*. São Paulo, Editora UNESP.
- Velloso, J. P. (2005). O Brasil e a Economia do Conhecimento – O Modelo do Tripé e o Ambiente Institucional. *XVII Fórum Nacional China e Índia como desafio e exemplo e a reação do Brasil, para cima*. Rio de Janeiro.
- Von Krogh, G. e Roos, J. A. (1995). A perspective on knowledge: competence and strategy. *Personal Review*, 24(3), pp. 56-76.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. e Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Serra, A. C. C. (Trad.). Rio de Janeiro, Editora Campus.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. e Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), pp. 195-219.
- Warsh, D. (2006). *Knowledge and the Wealth of Nations: A Story of Economic Discovery*. Nova York, W. W. Norton & Company.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 5. ed. Porto Alegre, Editora Bookman.

Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos da Psicologia*, 7, pp. 79-88.

ANEXOS

Anexo 1. Declaração de Consentimento Livre Esclarecido

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO



Eu, _____ abaixo-assinado, compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que será incluído sobre “Os reflexos dos fluxos informacionais para a gestão do conhecimento e da cultura organizacional: um estudo de caso no Sebrae-Goiás.”(Título provisório).

Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória. Tomei conhecimento de que a informação e/ou explicação que me foi prestada versou sobre a indicação que farei de 10 (dez) colaboradores do Sebrae-Goiás para prováveis participantes da pesquisa a ser efetuada na condução da Tese de Doutorado ora em curso no Sebrae-Goiás, sob a responsabilidade da pesquisadora Msc. Maria de Lourdes Ferreira Carvalho.

Os indicados poderão participar ou não da pesquisa, isto dependerá do resultado da técnica sociométrica a ser aplicada pela pesquisadora, cuja observação e contextualização através de gráfico específico, exporá os sujeitos que constituirão o *corpus* da pesquisa. Desta forma a pesquisa exime-se de riscos direcionais.

Goiânia, __/____/____

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO (PESQUISA PILOTO)



Eu, abaixo-assinado, -----
compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da participação na investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que serei incluído. Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os objectivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa, sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: ____/____/20__

Assinatura do participante no projecto:

Investigadora responsável:

Nome: Maria de Lourdes Ferreira Carvalho

Assinatura: _____

Comissão de Ética da Universidade Fernando Pessoa

Anexo 2. Roteiro da Entrevista Piloto

IDENTIFICAÇÃO

Data da entrevista: ____/____/2018

Nome: _____

Data de nascimento: ____/____/____ Cidade _____

Sexo: _____

Estado civil: _____

Telefones para contato: _____

E-mail: _____

Pesquisadora: Maria de Lourdes Ferreira Carvalho

E-mail: 33208@ufp.edu.pt

ESTRUTURA DA ENTREVISTA

BLOCO TEMÁTICO	PERGUNTAS	OBJECTIVO
CULTURA / GESTÃO EMPRESARIAL	1.Poderia discorrer sobre os princípios norteadores das operações cotidianas da empresa? 2.De que forma são elaborados os cálculos de produtividade, resultado do trabalho, alcance de objectivos de qualidade e serviços em geral? 3.Qual sua percepção quanto a variedades de cargos, responsabilidades e especialistas? 4.Processo de recrutamento, como é executado? 5.Reação à concorrência, tecnologia e mercado, como são tratados? 6.Promoção de atividades externas, comunitárias e de caridade, existe? 7.Desenvolvimento e contratação de líderes, de que forma isto procede? 8.Comunicação interna da gerência, como é feita?	Perceber qual é a característica cultural predominante da empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de Gallagher, Richard S. (2003)

BLOCO TEMÁTICO	PERGUNTAS	OBJECTIVO
SISTEMA DE INFORMAÇÃO	<p>1.Segundo Laudon, Kenneth C (2014), o Sistema de Informação da perspectiva técnica coleta, armazena e dissemina informações oriundas do ambiente organizacional e das operações internas para apoiar as funções organizacionais e auxiliar a tomada de decisão, a comunicação, a coordenação, o controle, a análise e a visualização.</p> <p>De acordo com sua percepção, poderia discorrer sobre esta afirmação diante da realidade do Sebrae/Go?</p>	Conhecer a relevância e propósito do sistema de informação da empresa.

BLOCO TEMÁTICO	PERGUNTAS	OBJECTIVO
ESPAÇO DOS FLUXOS INFORMACIONAIS	<p>1.Redes de comunicação (suporte material, base material dos processos de comunicação), qual é seu processo e como é utilizada no Sebrae/Go?</p> <p>2.Centro de Comunicação (centros de importantes funções estratégicas), como é feito no Sebrae/Go?</p> <p>3.Hierarquia organizacional de acordo com seu peso na rede. Poderia determiná-la?</p>	Perceber a constituição dos fluxos informacionais e sua expressão nos processos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora a partir de Castells, Manuel (2016).

Anexo 3. Anuência SEBRAE



DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que Maria de Lourdes Ferreira Carvalho está autorizada a realizar pesquisa de doutoramento, aceita pela Universidade Fernando Pessoa, sobre a cultura organizacional do Sebrae/GO, com o tema “Cultura organizacional: reflexos nos fluxos informacionais e gestão do conhecimento - Um Estudo de Caso no Sebrae-Goiás”.

Por ser verdade, firmamos a presente declaração.

Goiânia, 11 de maio de 2017.



Wanderson Portugal Lemos
Diretor Técnico

SWL
10013/1