

**O CONCEITO BA COMO PROPOSTA PARA O COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA**

**THE CONCEPT OF BA AS A PROPOSAL FOR KNOWLEDGE SHARING IN A
BANK**

Camila Diacui Medeiros

Mestranda em Engenharia de Produção/Sociedade Educacional de Santa Catarina

E-mail: camiladiacui@yahoo.com.br

Joinville, Santa Catarina, Brasil

Marcelo Macedo*

Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento/Universidade Federal de Santa Catarina

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina

E-mail: marcelomacedo@egc.ufsc.br

Joinville, Santa Catarina, Brasil

Evelin Priscila Trindade

Especialista em MBA Empresarial/Sociedade Educacional de Santa Catarina

E-mail: evelinpriscila@gmail.com

Joinville, Santa Catarina, Brasil

*Endereço: Marcelo Macedo

Sociedade Educacional de Santa Catarina, Instituto Superior Tupy, Rua Albano Schmidt, 3333 - Boa Vista, Joinville, Santa Catarina, Brasil, CEP: 89.206-001.

Editora-chefe: Dra. Marlene Araújo de Carvalho/Faculdade Santo Agostinho

Artigo recebido em 26/11/2012. Última versão recebida em 17/12/2012. Aprovado em 18/12/2012.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double BlindReview (avaliação cega por dois avaliadores da área).

RESUMO

As empresas estão cada vez mais preocupadas com sua produtividade e em se manterem competitivas no mercado, e compartilhar o conhecimento dos colaboradores pode ser uma ferramenta para o crescimento da organização. O setor financeiro vem crescendo de forma acelerada no país nos últimos anos, e investe em tecnologia e gestão do conhecimento para alavancar sua produtividade e resultados. O objetivo desta pesquisa foi avaliar a influência da utilização dos *Ba* no processo de compartilhamento do conhecimento de uma agência bancária. A pesquisa foi realizada utilizando questionários aplicados a 11 gerentes-gerais das agências de uma instituição bancária localizada em Joinville (SC), que equivalem a 64,71% das agências dessa região. Os resultados indicam que os espaços *Ba* oferecem um contexto apropriado para a criação do conhecimento, pois possibilitam ambientes onde o conhecimento possa ser partilhado, criado e utilizado, onde os indivíduos se reúnem, se comunicam e compartilham conhecimentos. Os espaços de compartilhamento do conhecimento *Ba* identificados na instituição financeira pesquisada promovem essa interação e auxiliam no processo de compartilhamento do conhecimento de uma agência bancária.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. *Ba*. Recursos do conhecimento.

ABSTRACT

Companies are increasingly concerned with their productivity and remain competitive in the market, and share the knowledge of employees can be a tool for the growth of the organization. The financial sector has been growing rapidly in the country in recent years, and invests in technology and knowledge management to leverage their productivity and results. The objective of this research was to evaluate the use of *Ba* in the process of knowledge sharing in a bank branch. The survey was conducted using questionnaires administered to 11 general managers of branches of a bank located in Joinville (SC), equivalent to 64.71% of the agencies in this region. The results indicate that *Ba* spaces provide an appropriate context for knowledge creation by enabling environments where knowledge can be shared, created and utilized, where individuals come together, communicate and share knowledge. Spaces for knowledge sharing in the financial institution identified *Ba* searched promote this interaction and help in the process of knowledge sharing in a bank branch.

Keywords: Knowledge management. Sharing knowledge. *Ba*. Knowledge resources.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais preocupadas com sua produtividade e em se manterem competitivas no mercado. A necessidade de formar uma equipe competente, na qual o conhecimento é compartilhado entre os funcionários de forma adequada, pode ser mais uma ferramenta para o crescimento da organização (GOULART; ANGELONI, 2009). Ações que promovam a gestão do conhecimento resultam em boa imagem no mercado, lucratividade e viabilidade da empresa, boas relações com os empregados, comunidade e sociedade, o que se constitui em vantagem competitiva (WIIG, 1998).

Para as empresas, o compartilhamento do conhecimento no trabalho é uma forma de assegurar que seus colaboradores ou empregados possam repassar uns aos outros o conhecimento que possuem, garantindo a disseminação do conhecimento de que necessitam (TONET; PAZ, 2006). Gerenciar o compartilhamento do conhecimento implica definir os agentes para a interação, mapear formas já existentes de interação e incluir novas práticas interativas de compartilhamento focadas nos ativos de conhecimentos (GOULART; ANGELONI, 2009).

O conceito de espaços de compartilhamento conhecido como *Ba* é uma proposta de espaço propício ao surgimento de relacionamentos. Essa plataforma de concentração de resultados promove a troca de informações e a aquisição de novos conhecimentos pelos indivíduos, beneficiando a estes e a organização (NONAKA; KONNO, 1998).

No que se refere à empresa estudada, o setor financeiro é referência quando se trata de compartilhamento do conhecimento. O estabelecimento bancário em questão atualmente está entre os maiores empregadores da categoria, e com o crescimento do setor, surge à necessidade de capacitar os colaboradores de forma rápida e com qualidade, para que estejam preparados para enfrentar os desafios do cargo e o dinamismo do setor. Neste sentido, a questão que norteia esta pesquisa é: como um *Ba* pode auxiliar no processo de compartilhamento de conhecimento em uma agência bancária?

Partindo-se do problema e da questão de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é avaliar a influência da utilização dos *Ba* no processo de compartilhamento de conhecimento de uma agência bancária. O artigo está dividido em oito capítulos, e apresenta de forma objetiva a metodologia utilizada, o conceito *Ba*, os recursos do conhecimento, e relação entre os modos de conversão do conhecimento, *Ba* e os recursos de conhecimento na instituição financeira pesquisada, apresentando o processo de criação do conhecimento nesta instituição e os resultados obtidos com a pesquisa.

2 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado por intermédio de análise de estudo de caso em uma instituição financeira do setor privado. O estudo de caso é exemplo típico de pesquisa qualitativa e utiliza formulários e/ou questionários para a coleta de dados (GIL, 1999). Diante do embasamento teórico, foram identificados os espaços de compartilhamento do conhecimento utilizados pela organização em estudo, por meio do Questionário 1 (APÊNDICE A). A pesquisa foi aplicada em entrevista direta com 11 gerentes gerais, por meio de escala *Likert*, em que os entrevistados responderam às perguntas sobre se o espaço está adequado ao compartilhamento do conhecimento utilizando uma escala de 1 a 5, com os seguintes conceitos:

- 1 – muito pouco adequado;
- 2 – pouco adequado;
- 3 – satisfatório;
- 4 – adequado;
- 5 – muito adequado.

Em seguida, foi aplicado o Questionário 2 (APÊNDICE B), com a proposta de identificar quais são os recursos do conhecimento utilizados pela organização. Esse questionário utilizou os mesmos conceitos do Questionário 1, em uma escala *Likert* de 1 a 5.

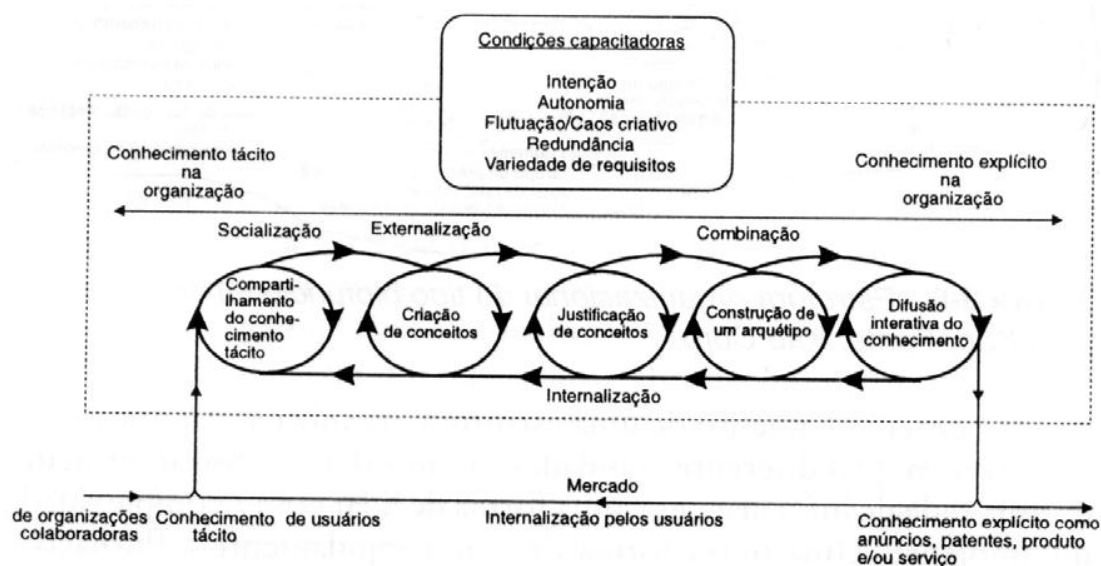
Para a coleta de dados desta pesquisa, utilizou-se o universo de 11 colaboradores com o cargo de gerente-geral da instituição financeira pesquisada, localizadas em Joinville (SC). O contato com os gerentes foi feito por telefonema, e os questionários aplicados por meio de entrevista face a face, no ambiente interno de cada agência.

3 PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação de conhecimento consiste em um processo complexo, que depende de contextos adequados para se desenvolver e atua de forma individual e coletiva. De acordo com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), a função da organização no processo de criação do conhecimento é promover um contexto apropriado para a criação e compartilhamento do conhecimento, tanto em forma individual quanto coletiva. O modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) é interpretado pelos autores como exemplo ideal do processo que promove o intercâmbio de informação e conhecimento envolvendo tanto o ambiente interno quanto o externo, e envolve cinco condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional.

A Figura 1 apresenta o modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997). Este modelo é interpretado como exemplo ideal do processo e apresenta as seguintes fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.

Figura 1 – Modelo de cinco fases do processo de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

A importância do tema para a empresa pesquisada está no fato de o processo de criação do conhecimento possibilitar a adequação da organização do conhecimento e prover um contexto adequado para a criação contínua de novos conhecimentos. A criação de espaços, ou ambientes *Ba*, viabiliza o fluxo de informação e conhecimento e intensifica as relações de interatividade e o diálogo entre os colaboradores, sendo este o tema principal da pesquisa.

4 O CONCEITO “*BA*”

O conceito de espaços de compartilhamento, conhecido como “*Ba*”, foi desenvolvido por Shimizu e traduzido pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1997), e pode ser traduzido para o português como “lugar”. *Ba* pode ser entendido como um espaço propício ao surgimento de relacionamentos. Esse espaço pode ser físico (escritório, espaço reservado para negócios), virtual (*e-mail*, teleconferência), mental (experiências, ideias, ideais) ou alguma combinação entre eles (NONAKA; KONNO, 1998).

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), não existe criação do conhecimento sem um “lugar” que propicie essa criação. O *Ba* oferece tal contexto, pois possibilita ambientes onde o conhecimento possa ser compartilhado, 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 nos são transmitidas e criar novos significados. O conhecimento é criado através das interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e seus ambientes, e não por um indivíduo operando sozinho.

Ba pode ser entendido também como uma plataforma de “concentração de resultados” do conhecimento organizacional ativo e as capacidades de intelectualizar dentro do processo de criação do conhecimento (NONAKA; KONNO, 1998).

O contexto de *Ba* torna-se um meio para os indivíduos compartilharem seus conhecimentos e experiências. A cada encontro e troca de informações, os indivíduos obtêm novos conhecimentos. *Ba* é especialmente útil para explicar a característica do conhecimento tácito (PRIBADI, 2010). Para Stewart (2002), *Ba* não é um lugar físico, mas um espaço mental, que promove o trabalho em conjunto, importante para acumular e compartilhar o conhecimento tácito.

Nonaka, 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 conhecimentos incorporados em um *Ba* em comum. Para os autores, esses conhecimentos são adquiridos através de experiências individuais ou de reflexões sobre a experiência dos outros. Assim, participar de um *Ba* significa envolver-se na criação do conhecimento.

Silva (2004) afirma que, para que o processo de criação e compartilhamento do conhecimento realmente ocorra, é preciso que haja um contexto apropriado e uma rede de interação e de relacionamentos.

Fayard (2003) acredita que o *Ba* pode ser considerado um espaço compartilhado que serve como uma base para a criação do conhecimento. Esse conhecimento pode ser compartilhado com a troca de informações e é subjetivo e relacional.

Pribadi (2010) afirma que *Ba* pode ser entendido como um “lugar” utilizado pelos indivíduos para se reunirem, se encontrarem e para se comunicarem com outros. Os indivíduos trazem consigo o próprio conhecimento, acumulado a partir de sua experiência de vida, educação e outras experiências de compartilhamento de conhecimento. Ao compartilharem seus conhecimentos, os indivíduos adquirem novos conhecimentos e integram os já existentes.

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, isso pode acontecer em um ambiente físico, como sala de reuniões, uma classe, ou em meios virtuais, como teleconferência, fórum na internet, *e-mail*. Por exemplo: membros de uma equipe de desenvolvimento de um produto apresentando suas ações, ideias, pontos de vista sobre concepção do produto, permitindo interpretação dos dados técnicos, a evolução do projeto, seus palpites ou preocupações, e assim por diante (PRIBADI, 2010).

O modelo SECI proposto por Nonaka e Konno (1998) possui quatro etapas para a criação do conhecimento, que são: 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; NAGANO, 2006).

Segundo os autores Nonaka e Takeuchi (1997), os espaços onde o conhecimento pode ser compartilhado são classificados como *Ba* de origem (*originating Ba*), *Ba* de interação (*dialoguing Ba*), *Ba* sistêmico (*systemising Ba*) e *Ba* de exercício (*exercising Ba*). 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. É importante, também, que haja um contexto apropriado e uma rede de interação e de relacionamento. O conceito *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.

A instituição financeira pesquisada investe em gestão do conhecimento e incentiva os colaboradores a compartilhar o conhecimento que possuem. Compreender o conceito *Ba* torna-se essencial para a aplicação e análise da pesquisa realizados na instituição financeira em questão.

5 RECURSOS DE CONHECIMENTO

A suposição de que o conhecimento é criado através da conversão entre conhecimento tácito e explícito permite postular quatro diferentes "modos" de conversão do conhecimento: do conhecimento tácito para o conhecimento tácito; o conhecimento explícito em conhecimento explícito; o conhecimento tácito em conhecimento explícito; e do conhecimento explícito ao conhecimento tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2000), o processo de criação do conhecimento envolve também os chamados recursos de conhecimento. Esses recursos são indispensáveis à criação de valor organizacional. Recursos de conhecimento incluem os *inputs*, *outputs* e os fatores moderadores de todo o processo de criação e gestão do conhecimento (CRUZ; NAGANO, 2006).

Exemplificando, a confiança entre os membros de uma organização é gerada e desenvolvida como um *output* do processo de criação do conhecimento e simultaneamente modera as funções do *Ba* como plataforma de suporte de todo o processo. Esses recursos de conhecimento são classificados em quatro tipos: experiencial, conceituais, sistêmicos e rotineiros. Essa classificação, assim como os *Ba*, pode ser relacionada com os modos de conversão do conhecimento, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Relação entre os modos de conversão do conhecimento *Ba* e os recursos de conhecimento



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

A Figura 2 representa os quatro modos de conversão do conhecimento, que formam uma espiral denominada “espiral do conhecimento”. Essa espiral se expande e se retrai horizontalmente, por meio da dimensão ontológica, relativa ao que é real, composta por indivíduo, grupo, organização e interorganização; e verticalmente, por meio da dimensão epistemológica, que está relacionada aos princípios críticos, abrangendo a conversão do conhecimento tácito em explícito.

Os recursos de "conhecimento experiencial" são constituídos por conteúdos tácitos, compartilhados por indivíduos e clientes internos e externos à organização por meio de experiências comuns. Os "recursos de conhecimento conceitual" consistem na articulação do conhecimento explícito, por meio de símbolos, imagens e diferentes formas de linguagem.

Os recursos de "conhecimento sistêmico" são formados por conhecimentos explícitos armazenados e sistematizados, como por exemplo: tecnologia de informação e comunicação, especificações técnicas de produtos, manuais etc. E os "recursos de conhecimento rotineiro" são os conhecimentos tácitos arraigados nos procedimentos, rotinas e introduzidos nos comportamentos e práticas da empresa.

Para gerenciar de forma eficaz e adequada o processo de criação do conhecimento, a organização deve localizar, mapear e quantificar seus estoques de ativos do conhecimento. Os temas apresentados nesta pesquisa dão suporte à gestão do conhecimento e ao processo de criação e compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.

6 RELAÇÃO ENTRE OS MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO, *Ba* E OS RECURSOS DE CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PESQUISADA

O modelo proposto pelos autores foi identificado como a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito, e possui quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização.

Para que o processo realize todas as etapas, é necessário que todo o conhecimento aprendido nas rotinas organizacionais seja incorporado, completando o ciclo de aprendizagem. De acordo com a teoria de criação do conhecimento organizacional, os elementos característicos de sua evolução são: o processo SECI, *Ba* e Recursos de Conhecimento. Cada etapa colabora e consolida as anteriores, aprimorando a gestão do conhecimento.

Na primeira etapa, o contato é feito face a face e de forma individual. Na socialização, o conhecimento é trocado através de atividades conjuntas, com proximidade física. O *originating Ba* é individual, é onde se inicia a criação do conhecimento, com a troca de experiências físicas e face a face, em que os indivíduos compartilham emoções, sentimentos, experiências.

O *Ba* é considerado mais eficaz quando os indivíduos apresentam um elevado grau de interação, confiança, empatia, diálogo e socialização. Na instituição financeira pesquisada, os *originating Ba* que mais se destacaram para os gerentes gerais entrevistados foram: ambiente interno da agência, visita à empresa do cliente e ambiente de treinamento.

O recurso de conhecimento que completa a primeira etapa é o recurso experiencial, que os indivíduos apresentam por meio de interação contínua, e são suas habilidades, competências, *know-how*; e quando demonstram seus sentimentos, emoções, por meio de expressões e gestos, e transmitem sentimentos, como amor, confiança, segurança. Os recursos com maior conceito atribuído pelos entrevistados foram *know-how* e expressões faciais.

Na segunda etapa, ocorre a troca de conhecimento tácito de forma coletiva, em que vários indivíduos interagem. Na externalização do conhecimento, os indivíduos utilizam formas explícitas de conhecimento, facilmente compreendidas pelos receptores, como metáforas e figuras de linguagem, para compartilhar e criar novos conhecimentos. O *Ba* que corresponde a essa etapa é o *dialoguing Ba*, e necessita de profissionais capacitados para trabalho em equipe, e um suporte para transmitir esse conhecimento, como banco de dados e redes *on-line*.

O recurso adequado para essa fase é o recurso conceitual, por meio do qual o conhecimento tácito é transformado em explícito, criando um conceito, como por exemplo, uma marca que é externalizada, ou o conceito de um produto. Na instituição financeira em questão, os *dialoguing Ba* com maior conceito atribuído pelos entrevistados foram ambientes de treinamento e equipes de trabalho; e os recursos conceituais foram valor de uma marca, campanhas, propagandas.

A terceira etapa é responsável pela conversão do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento, com combinação e difusão de processos e sistematização do conhecimento. Exemplos que podem ser citados são relatórios, planejamento estratégico, processos já documentados que são revisados e melhorados a partir de sugestões. O *Ba* que se relaciona à combinação é o *systemisig Ba*, que combina, por meio de interações coletivas e virtuais, informações para criar novos conhecimentos.

O recurso de conhecimento que complementa essa fase é o recurso sistêmico, que combina interações coletivas e virtuais para criar um novo conhecimento, sistematizando-o em formato de documentos, manuais, base de dados, patentes, licenças. Os gerentes gerais entrevistados acreditam que a intranet e banco de dados são os espaços *systemising Ba* mais adequados para o compartilhamento do conhecimento, e os recursos sistêmicos mais adequados são tecnologia da informação e comunicação, e intranet.

A quarta etapa apresenta a internalização, em que o indivíduo identifica a relevância do conhecimento para si mesmo. Treinamentos e exercícios permitem que os indivíduos aprendam praticando e, com o dia a dia e as rotinas organizacionais, aprimorem e compartilhem seu conhecimento. Assim, o *exercising Ba* promove a conversão do conhecimento explícito em tácito, em um processo de internalização.

O recurso de conhecimento rotineiro refere-se a rotinas do dia a dia, cultura organizacional, comportamentos e práticas da empresa; são rotinas que o colaborador deve internalizar para executar sua função. Nesse sentido, os espaços considerados mais adequados pelos gerentes-gerais entrevistados foram cursos *on-line*, treinamento presencial e telepresencial. Os recursos foram rotinas do dia a dia, cultura organizacional, comportamento e práticas da empresa.

7 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PESQUISADA

O **compartilhamento do conhecimento tácito** é a primeira fase do processo de criação do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e corresponde ao processo de socialização, em que os indivíduos compartilham o conhecimento tácito no momento em que interagem. Para que ocorra o compartilhamento do conhecimento, é necessário que exista um espaço adequado à interação.

O espaço que corresponde à primeira fase é o *Ba* de origem (*originating Ba*), considerado pelos autores como adequado ao compartilhamento do conhecimento tácito. Os espaços *originating Ba* identificados na instituição financeira pesquisada são: ambiente de treinamento, considerado o mais adequado de acordo com os gerentes-gerais entrevistados, o ambiente interno da agência e visita à empresa do cliente. Sala de reuniões foi o espaço com menor conceito atribuído pelos entrevistados.

Para que haja criação e compartilhamento de conhecimento nesses espaços identificados, faz-se necessário utilizar os recursos de conhecimento, para gerenciar a criação e aproveitar eficazmente o conhecimento.

O recurso que corresponde à primeira fase do processo é o recurso experiencial. Esse recurso é constituído por conteúdos tácitos compartilhados por indivíduos e clientes internos e externos à organização, por meio de experiências comuns. De acordo com os gerentes entrevistados, *know-how* e expressões faciais são os recursos mais adequados para o compartilhamento do conhecimento tácito. Gestos e sentimentos foram considerados satisfatórios.

A segunda fase do processo de criação do conhecimento organizacional é a **criação de conceitos**, em que ocorre a interação entre o conhecimento tácito e explícito, e corresponde à externalização. Por meio da partilha de experiências, os modelos mentais tácitos são verbalizados, criando-se novos conceitos. Para que ocorra a criação de conceitos, é necessário que exista um espaço adequado para que haja interação.

O espaço que corresponde à segunda fase é o *Ba* de interação (*dialoguing Ba*), e os recursos que correspondem a essa fase são os recursos de conhecimento conceituais.

Os espaços *dialoguing Ba* adequados a essa fase identificados na instituição financeira pesquisada foram, em grau de importância atribuído pelos gerentes entrevistados: ambiente de treinamento, equipes de trabalho e sala de reuniões. Os recursos classificados como mais adequados para articulação do conhecimento explícito foram: valor de uma marca, campanhas e propagandas. Imagens, símbolos e conceito de produtos obtiveram menor grau de importância atribuído pelos entrevistados.

A terceira fase corresponde à **justificação de conceitos**. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a teoria de criação do conhecimento organizacional é definida como crença verdadeira justificada. Por isso, novos conceitos devem ser justificados, para que se comprove, aos indivíduos, organização e sociedade, que são importantes e atendem às necessidades para as quais foram criados.

A quarta fase, **construção de um arquétipo**, corresponde à combinação e ocorre quando um conceito justificado se torna algo tangível ou concreto, por exemplo, um protótipo, uma maquete, ou, no caso da empresa ser prestadora de serviços, um modelo de sistema operacional. O arquétipo é construído combinando o conhecimento explícito recém-criado com o conhecimento explícito já existente. Para que o conhecimento tácito seja convertido em conhecimento explícito, é necessário que haja um espaço adequado. O espaço

que corresponde à terceira fase é o *Ba* sistêmico (*systemising Ba*), e os recursos que correspondem à terceira fase são os recursos de conhecimentos sistêmicos.

Os espaços *systemising Ba* identificados na instituição pesquisada foram, em grau de importância atribuído pelos gerentes: intranet, banco de dados, redes *on-line* e *e-mail* corporativo. Os recursos mais valorizados pelos entrevistados foram *know-how* e expressões faciais. Gestos e sentimentos obtiveram menor grau de importância atribuído pelos entrevistados.

A quinta fase, **difusão interativa do conhecimento**, corresponde à internalização, e é quando se inicia um novo processo, interativo e em espiral, e que ocorre tanto dentro da organização, quando se torna real ou assume a forma de um arquétipo; entre organizações, quando o conhecimento criado é transmitido a outras empresas, e para clientes e fornecedores, por meio de interação dinâmica.

O espaço que corresponde à quarta fase é o *Ba* de exercício (*exercising Ba*). Na instituição financeira pesquisada, foram identificados os seguintes espaços *exercising Ba*: cursos *on-line*, treinamento telepresencial e treinamento presencial. Todos os espaços foram considerados muito adequados pelos entrevistados, porém, o que mais se destacou foi o treinamento presencial.

Os recursos que correspondem à quarta fase são os recursos de conhecimento rotineiros. O recurso de conhecimento rotineiro refere-se ao conhecimento tácito incorporado no dia a dia da empresa, rotina e cultura organizacional. Os recursos rotineiros identificados na instituição pesquisada foram: rotinas do dia a dia, cultura organizacional e comportamentos e práticas da empresa. Todos os recursos foram considerados adequados ao processo de criação do conhecimento organizacional.

O Quadro 1 apresenta o resumo da relação entre os quatro modos de conversão do conhecimento, os espaços de compartilhamento do conhecimento (*Ba*) e os recursos de conhecimento identificados na instituição financeira pesquisada, de acordo com os resultados dos questionários aplicados.

Quadro 1 - Resumo do processo de criação do conhecimento na instituição financeira pesquisada.

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO TÁCITO	CRIAÇÃO DE CONCEITOS	CONSTRUÇÃO DE UM ARQUÉTIPO CONHECIMENTO	DIFUSÃO INTERATIVA DO CONHECIMENTO
Socialização: compartilhamento do conhecimento tácito por meio de interação	Externalização: interação entre o conhecimento tácito e explícito	Combinação: converte o conhecimento tácito em explícito	Internalização: converte o conhecimento explícito em tácito
Originating Ba: ambiente de treinamento, empresa do cliente, ambiente interno da agência, sala de reuniões.	Dialoguing Ba: ambiente de treinamento, equipes de trabalho, sala de reuniões.	Systemising Ba: intranet, banco de dados, redes <i>on-line</i> , <i>e-mail</i> corporativo.	Exercising Ba: treinamento presencial, treinamento telepresencial, cursos <i>on-line</i> .
Experiencial: <i>know-how</i> , expressões faciais, gestos, sentimentos.	Conceitual: valor de uma marca, campanhas, propagandas, imagens, símbolos, conceito de produtos.	Sistêmico: intranet, tecnologia da informação e comunicação, roteiros de procedimentos, especificações técnicas de produtos, manuais.	Rotineiro: rotinas do dia a dia, comportamentos e práticas da empresa, cultura organizacional.

Fonte: a autora, 2013.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando os resultados da pesquisa, é possível perceber que os espaços de compartilhamento do conhecimento (*Ba*) identificados na instituição financeira pesquisada possibilitam a criação e o compartilhamento do conhecimento, pois permitem a proximidade física dos colaboradores e dos clientes, e facilitam interações individuais, coletivas e face a face. Esses espaços possibilitam interações coletivas e virtuais e os modelos mentais e habilidades são compartilhados e convertidos em novos conceitos.

Os resultados da pesquisa apontam que os espaços de compartilhamento do conhecimento (*Ba*) mais valorizados pelos colaboradores são:

- a) ambiente interno da agência;
- b) visita à empresa do cliente;
- c) ambiente de treinamento;
- d) intranet; e
- e) banco de dados.

Ao identificar esses espaços e sua relevância perante os colaboradores, a instituição pesquisada tem a possibilidade de analisá-los com maior critério e, se necessário, adequá-los para poder criar e compartilhar novos conhecimentos.

Os recursos de conhecimento mais valorizados pelos colaboradores são:

- a) *know-how*;
- b) expressões faciais;

- c) valor de uma marca;
- d) campanhas;
- e) propagandas;
- f) tecnologia da informação e comunicação;
- g) intranet;
- h) rotinas do dia a dia;
- i) cultura organizacional; e
- j) comportamentos e práticas da empresa.

De acordo com a literatura, para cada espaço de compartilhamento do conhecimento (*Ba*) existe um recurso de conhecimento adequado. Para gerenciar a criação de conhecimento de forma eficaz, uma empresa precisa identificar, mapear e quantificar os seus estoques dos ativos de conhecimento.

Na instituição financeira pesquisada, os espaços *originating Ba* destacados pelos entrevistados foram o ambiente interno da agência, visita à empresa do cliente e ambiente de treinamento. Os recursos experienciais que se relacionam com esses espaços são *know-how* e expressões faciais.

Dentre os espaços *dialoguing Ba*, os colaboradores afirmaram que o ambiente de treinamento e equipes de trabalhos são os mais adequados. Os recursos conceituais que se relacionam com esses espaços são valor de uma marca, campanhas e propagandas.

Os espaços *systemising Ba* mais adequados, segundo os colaboradores, são a intranet e banco de dados. Os recursos apontados que se relacionam com esses espaços são tecnologia da informação e comunicação e intranet.

Os espaços *exercising Ba* destacados pelos gerentes-gerais entrevistados foram cursos *on-line*, treinamento presencial e telepresencial. Os recursos adequados a esses espaços, de acordo com a opinião dos entrevistados, são rotinas do dia a dia, cultura organizacional e comportamento e práticas da empresa.

Esses resultados mostram que a organização possibilita o compartilhamento de conteúdos tácitos por clientes e colaboradores, por meio de experiências comuns; utiliza símbolos e imagens e adota diferentes formas de linguagem para transmitir o conhecimento; investe em tecnologia da informação e comunicação para armazenar e sistematizar conhecimentos explícitos; e utiliza as rotinas e tarefas que o colaborador executa no dia a dia, para internalizar, aperfeiçoar e gerar novos conhecimentos.

A organização coloca à disposição dos colaboradores um ambiente virtual que combina o conhecimento explícito, e os colaboradores recebem cursos e treinamentos para

adquirir e renovar seus conhecimentos e para que haja interação entre o ambiente virtual e o real.

Diante das informações adquiridas ao longo desta pesquisa, podemos concordar com a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), segundo a qual o conhecimento é criado através das interações entre os indivíduos ou entre indivíduos e seus ambientes, e não por um indivíduo operando sozinho. Não existe criação do conhecimento sem um “lugar” que propicie essa criação. O *Ba* oferece tal contexto, pois possibilita ambientes onde o conhecimento possa ser compartilhado, criado e utilizado, onde os indivíduos se reúnem, se comunicam e compartilham conhecimentos. Os espaços de compartilhamento do conhecimento (*Ba*) identificados na instituição financeira pesquisada promovem essa interação e auxiliam no processo de compartilhamento do conhecimento de uma agência bancária.

REFERÊNCIAS

CRUZ, C. A.; NAGARO, M. S. Perfil evolutivo da teoria de criação do conhecimento organizacional. XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-SIMPEP. **Anais...** Bauru (SP), 2006.

FAYARD, P. Comunidades estratégicas de conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês de *Ba*. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n. 21, ago. 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOULART, E.; ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração** – Edição especial, v. 1, n. 2, p. 59-83, julho 2009.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “*Ba*”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.

_____, I.; KROGH, G. V.; VOELPEL, S. **Organization knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances**. Organization Studies, 2006.

_____, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Ed Campus, 1997.

_____. **Gestão do Conhecimento**. 1. ed. São Paulo: Ed. Bookman, 2008.

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

_____, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. **SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation**. Long Range Planning 33 (2000).

_____, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, A. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2000.

PRIBALDI, H. *Ba*, japanese-style knowledge creation concept: a building brick of innovation process inside organization. **Journal Teknik Industri**, v. 12, n. 1, juni 2010, p. 1-8.

SILVA, S. L. Gestão do Conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf., Brasília**, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

STEWART, A. T. **A riqueza do conhecimento**: o capital intelectual e a nova organização do século XXI. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. Um modelo para o compartilhamento do conhecimento. **RAE**, v. 10, n. 2, abr./jun. 2006.

WIIG, K. M. Gestão estratégica do conhecimento: de onde veio e para onde vai? **Empresas & Tendências**, v. 5, n. 48, p. 6-18, agosto 1998.