

## Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

### Gestão do conhecimento: o “Ba” sob a ótica da cultura japonesa e sua relação com a produção do conhecimento

Marcio Tetsuya Murasugi<sup>1</sup>, Celi Langhi<sup>2</sup>; Helena Gemignani Peterossi<sup>3</sup>

**Resumo** – Ao longo da evolução da Teoria de Criação do Conhecimento nas Empresas de Nonaka e Takeuchi, identificou-se que o componente denominado “Ba”, fortemente enraizada nas sutilezas da cultura japonesa, era peça fundamental para que o modelo SECI de conversão do conhecimento pudesse funcionar. Neste artigo buscou-se apresentar o conceito de “Ba” sob a ótica da cultura japonesa e sua interrelação com as práticas sociais e organizacionais, por meio de uma pesquisa exploratória a partir do relato da experiência de um dos pesquisadores vivida no Japão entre os anos de 1998 a 2010. Conclui-se que o “Ba” transcende os limites físicos das empresas e sua criação se dá desde os primeiros dias de vida de uma criança, favorecendo a aplicação do SECI.

**Palavras-chave:** Educação Profissional. Educação Corporativa. Gestão do Conhecimento, SECI, Conceito de Ba

**Abstract** – Over the evolution of Nonaka and Takeuchi Theory of Knowledge-Creating Company, a component strongly rooted in the subtleties of the Japanese culture denominated "Ba" was identified as a fundamental piece so that the SECI model of knowledge conversion could work. This article aims to present the concept of "Ba" from the perspective of Japanese culture and its interrelationship with social and organizational practices, through an exploratory research based on the experience of one of the researchers lived in Japan between the years from 1998 to 2010. The study concluded that the dynamic context called "Ba" transcends the physical limits of the companies and its creation occurs from the earliest days of a child's life, favoring the application of the theory.

**Keywords:** Professional Education, Corporative Education, Knowledge Management, SECI, Concept of Ba

## 1. Introdução

A necessidade do mercado em capacitar os colaboradores de forma ágil e eficaz para obter vantagem competitiva e a sustentabilidade do negócio (RYAN, 2010) é um desafio real e contínuo. Enquanto um processo corporativo, a educação corporativa faz parte de um contexto maior de gestão do

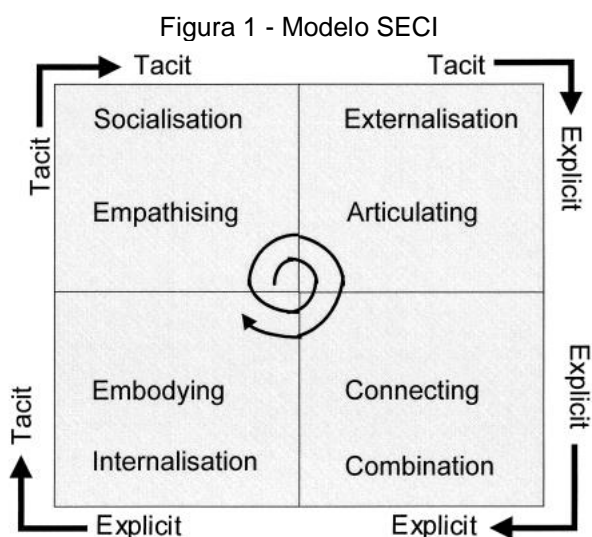
1 Discente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza e colaborador da Fundação Ezute marcio@ezute.org.br

2 Docente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza celi.langhi@cps.sp.gov.br

3 Docente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza. hgmig@bol.com.br

conhecimento organizacional (SANTOS et al., 2001), preocupada em gerir o principal ativo da economia do conhecimento.

Neste contexto, é indiscutível a contribuição da Teoria de Criação do Conhecimento em Empresas de Takeuchi e Nonaka (1995) para a sociedade e a sua relevância para as práticas de Gestão do Conhecimento. Junto com a sua teoria, o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), que é um processo de criação do conhecimento a partir da interação entre o conhecimento tácito e o explícito, tornou-se conhecido e sua aplicação dentro das organizações é relatada mundo afora. Todavia, existe um componente fundamental que influencia diretamente os resultados da sua aplicação e que, muitas vezes, passa despercebido pelas pessoas: a sua intrínseca relação com o "Ba".



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p.12)

Porém, o conceito de "Ba" não aparece explicitamente na obra que expôs Nonaka e Takeuchi (1995) ao cenário mundial. A pouca ênfase talvez possa ser explicada pelo fato do conceito estar fortemente enraizada na cultura do Japão e, sendo pesquisadores de origem japonesa estudando as empresas locais, seria natural que eles não se atentassem à sua importância, o que vem a acontecer somente em 1998 a partir do artigo The Concept of "Ba" - Building a Foundation for Knowledge Creation escrito por Nonaka e Konno (1998).

Assim, visando contribuir para uma melhor compreensão deste conceito, esta pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, pretende apresentar a visão do "Ba" sob a ótica da cultura japonesa e o seu impacto na produção do conhecimento em empresas orientais, a partir do relato de experiência de um dos pesquisadores, com uma trajetória profissional por mais de 10 anos no Japão.

## 2. Referencial teórico

Entre as teorias ligadas à gestão do conhecimento, a Teoria de Criação do Conhecimento nas Empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) é uma das principais referências trabalhadas por pesquisadores em todo o mundo. A teoria parte da premissa de que a razão da existência de uma empresa é a criação do

conhecimento, uma vez que é a sua aplicação que possibilita a inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerando vantagem competitiva para as Organizações (NONAKA; TOYAMA; NAGATA, 2000).

Para Nonaka, Toyama e Konno (2001), uma empresa não apenas processa informações, mas também cria conhecimento por meio das ações e interações entre as pessoas e o ambiente. Segundo os autores, o modelo de criação do conhecimento é baseado em três elementos: o modelo SECI de conversão do conhecimento tácito e explícito, o contexto dinâmico (individual ou coletivo) denominado “Ba” ([場]) onde o conhecimento ancorado, e os recursos do conhecimento (*knowledge assets*).

Partindo do pressuposto que o conhecimento explícito é o conhecimento que pode ser expresso na forma codificada e inteligível, e o conhecimento tácito é o conhecimento que reside nas pessoas, portanto subjetivo e de difícil formalização, resultante do acúmulo da experiência prática, percepções e interpretações, Nonaka e Takeuchi (1995) postulam que o conhecimento é criado de forma dialética a partir da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito denominado espiral do conhecimento. Assim, o SECI é um processo cíclico em espiral que representa as formas possíveis desta conversão: externalização (tácito para tácito), explicitação (tácito para explícito), combinação (explícito par explícito) e internalização (explícito para tácito).

Em sua obra, Nonaka e Takeuchi (1995) abordam o tema conhecimento e sua criação fazendo constantes comparações entre Organizações de culturas japonesas e americanas. A cultura japonesa apresenta características de uma cultura de alto contexto (HALL, 1976), o que justifica o enfoque na diferença cultural para exemplificar como o conhecimento é percebido e tratado pelas Organizações japonesas. Enquanto as culturas ocidentais geralmente dão maior foco para o conhecimento explícito do indivíduo e para as metodologias científicas, a cultura japonesa tradicionalmente preza pelo consenso coletivo baseado principalmente no conhecimento tácito (RAY; LITTLE, 2001).

Segundo Itami (2005), a diferença entre os estilos de gestão das empresas japonesas e americanas pode ser exemplificada utilizando a comparação entre música clássica e o jazz, dois estilos de músicas que normalmente são tocadas por instrumentistas com grandes habilidades. Em um concerto de música clássica existe um regente que comanda diversos músicos com papéis e responsabilidades devidamente estabelecidos, e executam a melodia seguindo rigorosamente a partitura num fluxo contínuo e pré-determinado. No caso do jazz, os papeis e as responsabilidades dos músicos também estão estabelecidos. Porém, apesar de normalmente existir um músico que lidera a banda, os membros possuem liberdade de improvisação, e a música flui de forma colaborativa, respeitando-se sempre a melodia principal. Nesta comparação, o estilo americano está para a música clássica, assim como o estilo japonês está para o jazz.

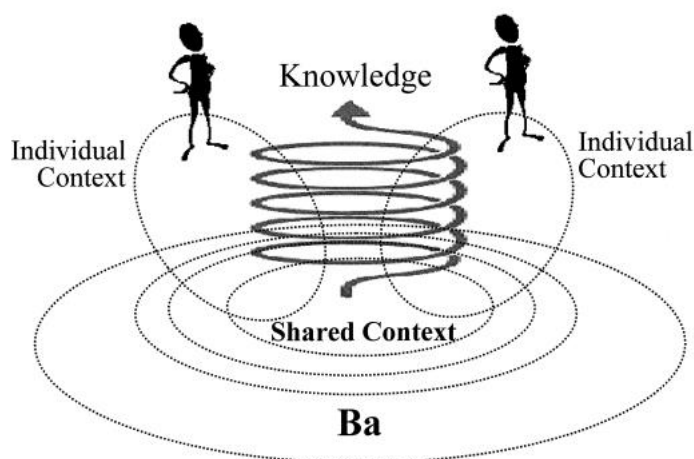
Implicitamente, as visões de Nonaka, Takeuchi (1995) e Itami (2005) sobre o estilo de gestão das empresas japonesas estão ligadas às origens culturais do conceito de “Ba” que, segundo o dicionário Kojien (SHIMAMURA, 1998) de língua japonesa, possui os seguintes significados:

- 物事が行われる広いところ。場所。 - local (lugar) onde as coisas acontecem;
- 物事が行われる時機・局面。ばあい。 - ocasião ou situação em que as coisas acontecem.

O precursor do conceito de Ba foi o filósofo japonês Kitaro Nishida que desenvolveu a ideia “confrontando das ideias de Platão, Aristóteles, Descartes, Spinoza, Leibniz e Kant, concretizando a ideia de lugar como um ‘universo dialético’” (LENARDI; BASTOS, 2014).

Dentro da Teoria de Criação do Conhecimento nas Empresas, o “Ba” é interpretado por Nonaka e Konno (1998) como um contexto compartilhado e dinâmico com o qual as pessoas interagem visando a criação do conhecimento. Este contexto ou espaço pode ser físico (escritório, ambiente aberto de negócio), virtual (e-mail, teleconferência), mental (experiências compartilhadas, ideias, ideais) ou qualquer combinação entre eles (NONAKA; KONNO, 1998, p. 40, tradução livre) Segundo os autores, o conhecimento somente existe quando este está ancorado ao “Ba”, pois é ele quem dá um sentido à informação e a conecta aos outros conhecimentos da(s) pessoa(s). Partindo desta premissa, ao desconectar o conhecimento do “Ba”, este acaba se transformando em uma mera informação.

Figura 2 - Contexto compartilhado do Ba



Fonte: Nonaka e Konno (1998, p.14)

Portanto, o objetivo deste trabalho é apresentar a visão do “Ba” e sua influência na produção do conhecimento nas empresas japonesas, a partir do estudo de caso de experiências vividas no Japão por um dos pesquisadores atuando profissionalmente na área de tecnologia da informação (TI).

### 3. Método

Para fins deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, por meio de um relato de experiência.

Esta pesquisa é classificada como exploratória pois pretende-se trazer maior familiaridade aos fenômenos socioculturais no Japão a partir do olhar de um outsider, descrevendo situações, contextos e eventos que se manifestam no cotidiano social e organizacional (SAMPIERI et al., 2013).

Segundo Sampieri e associados (2013), a abordagem qualitativa é adequada quando se deseja melhor compreender a percepção subjetiva dos participantes da pesquisa sobre a realidade.

Sobre o relato de experiência Lopes (2012) argumenta que é utilizado para explorar as impressões observadas ou conjecturadas sobre um dado fenômeno a partir da descrição das experiências vividas por uma ou mais pessoas.

O relato deste estudo está baseado no contato de um dos pesquisadores com a cultura social e organizacional no Japão em dois momentos, sendo que a primeira entre 1988 a 1997 como funcionário de empresas locais de desenvolvimento de software, e a segunda entre 2007 a 2010 na posição de representante de uma instituição brasileira no segmento de soluções de engenharia de sistemas, proporcionando duas experiências distintas na cultura local.

## **4. Resultados e discussão**

### **4.1 Relato de Caso**

Desde os tempos feudais, a sociedade japonesa sempre se organizou em grupos, identificando-se como pertencentes a uma certa família, escola ou empresa. Devido à sua natureza coletiva, a cultura japonesa é relativamente homogênea, e foi construída ao longo da história através da forte influência dos valores familiares e do sistema de educação, como o culto ao respeito à senioridade, modelo de decisão por consenso, cuidado em manter a harmonia em grupo, e formas e formalidades (JETRO, 1999).

Segundo Edward Hall (1976), a cultura japonesa é classificada como uma cultura de alto contexto, cuja principal característica é a pouca comunicação verbal explícita, com mensagens simples carregadas de profundos significados. Para que a comunicação seja completa, faz-se necessário um processo demorado de formação (programação, segundo as palavras do autor) do contexto da mensagem, que também pode ser interpretado como o “Ba” de Nonaka e Konno (1998).

Dentro deste cenário, o pesquisador pôde observar que no Japão, a socialização com os colegas de trabalho e com clientes era intensa. Era comum o convite pelos superiores ou clientes (geralmente de maior senioridade), pelo menos uma vez por semana, para um jantar regado de bebidas, normalmente alcoólicas, como cerveja, saque e whisky. Uma eventual recusa, desde que bem justificada, era tolerada, mas não deixava de causar uma certa decepção à pessoa que havia feito o convite. Quanto maior a distância hierárquica, menor era a tolerância, e conseqüente, ainda que forçada, uma maior oportunidade de socialização.

Porém, a percepção desta socialização difere da percepção de socialização no Brasil, mais voltada para a diversão e o lazer entre os membros. No Japão o objetivo principal era compreender o modelo mental do indivíduo visando entender a sua experiência de vida, os valores e a troca de conhecimento, e por conta disto, a socialização raramente envolvia membros da família.

Existia um senso comum de que diversas negociações começavam dentro das empresas, mas eram finalizadas, ou menos eram alinhavadas, fora dos limites da Organização. Diferentemente do que poderia parecer um ato ilícito para uma pessoa que desconhecesse a cultura, esta prática tinha um sentido de

validar o relacionamento de confiança entre as partes, onde a palavra e a honra de um compromisso tinham um valor maior que um contrato, considerado uma mera formalização do acordo (JETRO, 1999).

Dentro da empresa, reuniões de alinhamento e discussões de eventuais problemas relacionados aos projetos em execução eram realizadas rotineiramente. Conforme a tradição cultural, havia uma preocupação em demonstrar respeito e não explicitar as suas opiniões. As atas de reuniões impressas eram passadas de mesa em mesa por todos os funcionários, que as assinavam sinalizando ciência sobre o assunto do documento.

Era comum, em empresas de maior porte, um comitê formado por funcionários, promover diversas atividades de socialização, tais como gincanas esportivas, campeonatos de boliche e de karaokês para todos os colaboradores. Outra prática comum que pôde ser observada durante o período eram as viagens de passeio dos funcionários (*shain ryokou*) organizados pelas empresas que arcavam com a estadia e o transporte dos funcionários. Estas práticas eram vistas e incentivadas como uma forma de promover a socialização entre as pessoas do trabalho e fortalecer o laço entre elas.

Curiosamente, uma prática comum de socialização nos anos 1990 era pessoas com cargos de média gerência (ou de maior senioridade) jogarem golfe com os seus superiores ou do círculo de relacionamento profissional (*settai gorufu*) a fim de conhecê-los e entender como eles pensam.

## 4.2 Discussão

A intensa necessidade de socialização observada no Japão é uma das características de uma sociedade com a cultura de alto contexto (HALL, 1976), uma vez que a comunicação é mais simples e não direta, baseada no senso comum da comunidade. Assim, é possível inferir que o “Ba” nas empresas japonesas começa a ser criado fora dos limites organizacionais, e antes mesmo do colaborador pertencer a uma Organização, por meio do ensinamento de valores culturais que são compartilhados coletivamente desde a os primeiros anos da vida de uma pessoa.

Enquanto uma criança passa pelo sistema educacional, diversos valores e habilidades básicas que serão utilizados futuramente nas organizações são formados a partir de práticas e atividades na escola (HIRATA; WARSCHAUER, 2014), criando o senso comum do que se espera de um profissional: senso de responsabilidade, respeito à hierarquia, busca da harmonia no grupo e colaboração.

Quando um adulto entra no mercado de trabalho, algumas características da cultura de negócios japonesa já estão presentes no “Ba” mental do indivíduo. Assim, a Organização foca naturalmente na inserção do sujeito na sua cultura organizacional, por meio da intensa socialização a partir de práticas diversas, ainda que em alguns casos de forma compulsória. Estas interações criam uma sincronia mental promovendo a unidade de pensamento e a consciência situacional, fomentando o “Ba” organizacional onde os conhecimentos explícitos são ancorados.

No modelo japonês de decisão por consenso (JETRO, 1999), a solução do problema a ser tratado é desenvolvida a partir dos colaboradores operacionais e refinado ao longo da cadeia hierárquica superior, fazendo com que a informação flua em toda a cadeia e fortalecendo o “Ba” Mental. Assim,

quando uma decisão é tomada, muitas pessoas já foram envolvidas e possuem conhecimento do que está sendo tratado, facilitando a gestão do conhecimento.

Estas sutilezas da cultura japonesa são elementos que constituem e potencializam o “Ba”, que atua como uma grande plataforma de ancoragem do conhecimento, permitindo que o processo SECI possa ser executado como o motor da gestão do conhecimento nas Organizações.

Assim, pode-se inferir que em culturas de baixo contexto, a tentativa de aplicação da Teoria de Criação do Conhecimento nas Empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995) é potencialmente um grande desafio. O fato do modelo SECI estar ancorado ao conceito de “Ba”, que é de natureza metafísica e intimamente ligada ao conhecimento tácito, traz uma maior complexidade à compreensão das mensagens explícitas, e conseqüentemente maior complexidade para a gestão do conhecimento, pois neste tipo de cultura, onde a comunicação é mais direta, o contexto da mensagem (“Ba”) possui menor importância (HALL, 1976).

## 5. Considerações finais

Em termos de gestão do conhecimento, apesar do Japão ser um país de cultura de alto contexto e naturalmente dar maior ênfase para o conhecimento tácito, é possível inferir que tenha maior facilidade para tratar o conhecimento explícito em função de culturalmente criar e cultivar o “Ba” em comparação às culturas de baixo contexto.

Sendo o “Ba” o contexto que proporciona um significado e conseqüentemente a relevância para uma informação, principalmente a explícita, um dos principais desafios da gestão do conhecimento para Organizações de culturas de baixo contexto é como criar o “Ba” para proporcionar a ancoragem das informações.

Assim, como pesquisa futura, uma valiosa contribuição para a comunidade científica seria o estudo das Organizações com culturas de baixo contexto que aplicam o processo SECI e tratam o conhecimento tácito e explícito dentro da gestão do conhecimento.

## Referências

HALL, E. T. **Beyond Culture**. Nova Iorque: Anchor Books, 1976

HIRATA, K; WARSCHAUER, M. **Japan: The Paradox of Harmony**. Yale University Press, 2014

ITAMI, H. **場の論理とマネジメント[Teoria do “Ba” e Gerenciamento]**. Tokyo: Toyo Keizai Shinposha, 2005.

JETRO. **Communicating with Japanese in Business**. 1999 Disponível em: <https://www.jetro.go.jp/costarica/mercadeo/communicationwith.pdf>. Acesso em: 27 de jul. 2018.

LEONARDI, J.; BASTOS, R. C.; **Bases Epistemológicas da Teoria de Criação de Conhecimento Organizacional**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 3-18, jul./dez. 2014.

Lopes, M. V. O. L., **Sobre Estudos de Casos e Relatos de Experiências**. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, 2012, Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=324027983001>. Acesso em: 02 de ago. 2018.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation**. *California management Review*, v. 40, n. 3, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. KONNO, N. **SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation**. *Long Range Planning*, v. 33, n. 1, p. 5-34, fev, 2001.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; NAGATA, I. **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.

RAY, T.; LITTLE, S. **Communication and context: collective tacit knowledge and knowing in Japan's workplace ba**. *Creativity and Innovation Management*, v. 10, n. 3, p. 154-164, set, 2001.

RYAN, L. **Corporate education: a practical guide to effective corporate learning**. Adelaide: Griffin, cap. 1, p. 1-1, 2010.

SANTOS, A. R. (Org.). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Ed. Universitária Champagnat, 2001.

SHINMURA, I. **Kojien**. Tokyo: Iwanami Shoten, 1998.