

# Comunidades Estratégicas de Conhecimento: uma proposta ocidental para o conceito japonês de Ba\*

## RESUMO

O presente artigo propõe a expressão Comunidades Estratégicas de Conhecimento como uma versão ocidental equivalente ao conceito de ba em japonês.

## ABSTRACT

This article proposes the expression Strategic Communities of Knowledge as an equivalent western term to the Japanese concept of ba.

## PALAVRAS-CHAVE (KEY WORDS)

- Conceito de Ba (The Ba concept)
- Conhecimento (Knowledge)
- Cultura japonesa (Japanese culture)

**Pierre Fayard\*\***

Université de Poitiers/France

O CONCEITO DE BA foi introduzido em 1996 por Ikujiro Nonaka e Noburo Konno<sup>1</sup>. Desde então, exerce um papel fundamental sobre a maneira japonesa de criação de conhecimento, sendo que aos poucos esse conceito começa a fazer parte dos jargões utilizados na literatura especializada de KM (Knowledge Management), fora do arquipélago japonês.

Sendo que a abordagem japonesa sobre os conceitos de KM se encontra distinta da norte-americana, essa fortemente orientada sobre as tecnologias de informação (IT oriented). Esses conceitos carregam forte significado da cultura japonesa e torna-se, muitas vezes, de difícil compreensão por meio da linguagem ocidental, utilizando termos únicos, claros, distintos e sem ambigüidades. Portanto, o presente artigo propõe a expressão Comunidades Estratégicas de Conhecimento como uma possível versão ocidental equivalente ao conceito de ba.

Esta contribuição é organizada em três partes. A primeira, aborda o conceito de ba sob uma perspectiva cultural japonesa. A segunda, apresenta as implicações e a dimensão filosófica do conceito e, por último, são apresentados alguns resultados de um estudo de caso sobre o programa Human Health Care do grupo farmacêutico japonês Eisai.

Os resultados deste artigo são decorrentes de um programa de pesquisa sobre a maneira japonesa de criação

---

do conhecimento, que é financiado pelo Serviço da Ciência e da Tecnologia da Embaixada da França no Japão. Os resultados globais desta investigação serão publicados ainda em 2003.

### Um conceito japonês

Ba é um ideograma kanji<sup>2</sup> que em sua parte esquerda representa a terra, a água fervente, o crescimento, e a parte direita significa a capacidade de realização (enable). Um lado designa um potencial e o outro indica um tipo de motor ou um movimento que proporciona uma transformação. Qualifica-se como um good ba as situações relacionais que energizam as pessoas tornando-as criativas, dentro de uma interação positiva e dinâmica. A parte direita do ideograma refere-se à filosofia do yin e do yang ou da transformação permanente<sup>3</sup>. Conforme escreve Kitaro Nishida: a realidade é uma sucessão de eventos que fluem sem parar<sup>4</sup>. O uso do conceito de ba, segundo esse filósofo, designa também um espaço físico no qual reside um poder oculto, onde se recebe energia ao participar. Não se trata somente de um lugar mas também de um momento durante o qual se deve viver o processo dinâmico de transformação e também de revelação. Um ba pode ser aberto a uma continuidade de interação junto a um tipo de atmosfera e de um ambiente que constitui um clima particular, ligado a um espaço e a um tempo compartilhado por uma comunidade (a shared space in motion<sup>5</sup>). Para Nishida, aquilo que nós qualificamos de tempo, de espaço e de força física são simplesmente conceitos estabelecidos a fim de organizar os fatos e lhes explicar<sup>6</sup>. Nesta perspectiva, um ba pode ser assimilado em um nível de consciência.

Ikujiro Nonaka define o ba como um espaço partilhado para a emergência de relações. Esse espaço poderá ser físico (como um escritório ou outros locais de trabalho), mental (experiências

compartilhadas, idéias ou ideais) ou toda a combinação dos dois. Para o autor, o que diferencia o ba das interações humanas ordinárias é o conceito de criação de conhecimento. O ba fornece uma plataforma que, dentro de uma perspectiva transcendental, integra toda a informação requisitada (...) ba é um contexto carregado de significado. Então, nós consideramos ba como sendo um espaço compartilhado que serve como uma base para a criação de conhecimento<sup>7</sup>. As trocas de dados, de informação, de opinião, de colaboração e de uma mobilização sobre um projeto, confrontado às necessidades e ao desconhecido, convergem ao ba dentro das organizações. Para se produzir, a organização do vazio, dos espaços de tensão criativa e de relações lhe são favoráveis. O ba comporta, também, um tipo de indeterminação orientada, mas aberta, tacitamente vivida como um círculo de convivência. O ba não vem à realidade por decreto. Não é produzido pelo modelo do command and control próprio da gerência piramidal tradicional.

Ao contrário, é ajustado por atores voluntários dentro de um ambiente energize and stimulate<sup>8</sup> com atenção ao respeito mútuo. O ba é fundamentalmente subjetivo e relacional, envolvendo os atores pelo fato de ser orientado pelo interesse e por não existirem fortes conflitos nos relacionamentos humanos.

Referindo-se aos quatro estágios do modelo SECI<sup>9</sup> de Nonaka, é possível considerar o ba através de diferentes particularidades: sua emergência, a socialização que ele fornece, a interação sistemática que ele permite e, finalmente, o efeito como um agente para internalização do conhecimento. O ba inclui um componente tácito onde as emoções, as experiências, os sentimentos e as imagens mentais são compartilhados. Ele fornece um contexto para a socialização e um espaço existencial para os indivíduos transcenderem seus limites através de implicações físicas, dentro de um amplo

espectro de suas capacidades<sup>10</sup>. Segundo os próprios termos de Nonaka, o cuidado, o amor, a confiança e a responsabilidade são elementos necessários. Além dessa relação interindividual existe uma relação coletiva que se abre para as práticas, os valores, os processos, a cultura e o clima que serão compartilhados de maneira mais ou menos formalizada. Por meio da utilização de tecnologias de informação e de comunicação<sup>11</sup> um ba poderá funcionar sobre a dimensão virtual. As interações combinam conhecimento tácito e explícito dentro das espirais de criação do conhecimento<sup>12</sup>. Por último, o ba fornece um contexto adequado para a internalização do conhecimento e catalisa a reflexão que se transforma em ação.

O exercício e a prática de um ba podem ser revelados em diferentes maneiras. Por exemplo, ao passar dentro de uma loja, os sinais fracos poderiam ser percebidos e então combinados e enriquecidos com outros dados, hipóteses sobre mercados, atitudes de compra ou cenários sobre o futuro. Um ba é o que permite aos observadores perspicazes<sup>13</sup> de tomarem decisões eficientes, que se impõem em termos, por exemplo, de fornecer respostas para questões ou maneiras de desenvolver serviços e produtos. A interação com consumidores e usuários poderá criar um ba abrangente, conforme teorização que será desenvolvida mais adiante no presente artigo. Os relacionamentos dentro de um ba não existem a priori, eles não são predeterminados ou originados a partir de qualquer modelo desenvolvido fora das implicações humanas.

A coerência interna de um ba<sup>14</sup> revela-se através de interações orgânicas e comunitárias fundadas sobre uma visão e um esforço de conhecimento, mais que de uma concentração mecânica conduzida por um centro dominante. Estas interações conduzem ao surgimento de um ser superior integrado (higher self)<sup>15</sup> e as trocas contínuas favorecem a fortificação dos

relacionamentos internos. Os indivíduos formam o ba das equipes e essas formam o ba das organizações.

Elementar, meu caro Watson!

Para ilustrar a diferença e a complementaridade que existe entre, de um lado a percepção de sinais fracos captados pela sensibilidade do know-how tácito, da experiência de ofício e da intuição e, de outro lado, a informação explícita e objetiva, Noburo Konno<sup>16</sup> refere-se à dupla Holmes-Watson. Pelo comportamento sensível, perspicaz e criativo, Sherlock Holmes identifica sinais fracos, processa-os pela indução e após os combina para terem sentido. Ao contrário, o dedutivo Dr. Watson analisa e é por esta razão que ele descobre o sentido tarde demais. Ele racionaliza como um historiador o que Holmes apresenta a ele como elementar, meu caro Watson! Essas duas formas de processar a informação não são antagônicas mas complementares. As pré-concepções de Dr. Watson orientam as percepções de Holmes e até mesmo induzem a sua sensibilidade que o leva à identificação de sinais relevantes. Fazendo isso, a racionalidade de Dr. Watson liberta a imaginação de Holmes, tornando-o capaz de dedicar todo o tempo e astúcia a seu discernimento na identificação de sinais pertinentes. Isso constitui o cenário, a descoberta antecipada e explícita e as competências que casam criatividade e curiosidade não disponíveis a priori. Através de cada investigação, a dupla Holmes-Watson cria uma comunidade estratégica de conhecimento orientada na direção da descoberta da verdade. Eles reúnem atores e todos os indicadores possíveis que os permitem progredir em direção aos seus objetivos e, assim, de assumirem suas missões de detetives.

Para destacar a dimensão filosófica do ba, Noburo Konno cita Derzou Ouzala, personagem central de um filme de

---

Kurosawa. Este solitário caçador de peles do interior da Sibéria desenvolve uma alta sensibilidade aos sinais que chegam de seu ambiente e a harmonia em que ele vive em relação às condições e circunstâncias tornam-no parte da natureza. O sujeito e o objeto não existem separadamente, para eles são os dois lados de uma realidade única<sup>17</sup>. Derzou comunica-se inteiramente com esse todo do qual ele é apenas um momento, uma modalidade da qual ele não está isolado como ser autônomo e auto-suficiente. Se for necessária sua morte, ele morre e permanece em harmonia com o que o ambiente requer.

Por outro lado, por menos energia que ele tenha, ele ainda consegue ser ativo sem se distinguir do ambiente que o contorna e do qual ele ainda faz parte<sup>18</sup>. Derzou Ouzala não força os acontecimentos mas funde-se à unidade global e descobre as melhores soluções em função do conjunto ação-reação (ele mesmo o ambiente)<sup>19</sup>. Ao andar ele recebe a reação da terra, ele não se afunda porque a terra é parte do movimento dentro de uma unidade interdependente complementar<sup>20</sup>. Esse comportamento ambiental e relacional é baseado na comunidade. Derzou Ouzala nunca está sozinho e isolado do mundo. A mesma energia que suporta a natureza é a que o suporta vivo dentro de um ba abrangente que é um momento onde se cruzam o passado e o futuro imediato. Não é ele que quer e deseja, mas sim a comunidade que ele constitui com a natureza<sup>21</sup>.

Da mesma forma o filme *Wild With Women and Painting*<sup>22</sup>, do autor sul-coreano Im Kwon-Taek, que relata episódios da vida do emblemático artista Ohwon-Jang Seung-Up, salienta a íntima relação que une os seres, quaisquer que sejam a forma e a existência. Ao longo de sucessivas cenas, Ohwon impregna-se da energia que emana da correnteza dos rios, do brotar das folhas, da nuvem de pássaros, da neve que cobre uma paisagem... até que acaba por desaparecer

dentro do fogo de um forno de ceramista. Não existe nenhuma diferença entre a sua arte e o trabalho da natureza. A realização de suas pinturas traduz o permanente fluxo das transformações. Em outras palavras, como o artista repercute com elas, ele é capaz de deixá-las transparecer como um eco em suas obras. O vinho e a paixão representam o meio de dissolver os limites da individualidade do pintor, de torná-la porosa, a fim de alcançar um nível de sensibilidade e de consciência (higher self) que o abra para uma comunhão íntima com a sua realidade superior. Sua criatividade repousa na sua aptidão de ser um com o todo e vibrar com as forças que lhe fazem existir. Através de sua exposição às forças da natureza, Ohwon luta para o despertar das modalidades similares dentro dele, para que ele possa traduzi-las no papel. Essa é a essência de seu trabalho e o artista não age apenas por suas próprias vontades mas de acordo com o contexto no qual ele é parte.

Se nós transportamos essas reflexões à empresa é pelo fato de que ela está em uma fase com o mercado a ponto de não se distinguir dele, integrando-se assim ao seu ambiente externo. Ela beneficia-se da energia das evoluções do mercado, satisfazendo assim as suas necessidades. Ao inverso, a distinção da empresa ao seu ambiente não é somente fator de lentidão nas relações, mas também significa a não-mobilização e a falta do benefício da energia e da inteligência tácita contida dentro de um contexto abrangente. Uma fraca diferenciação da empresa e seu ambiente permite manter uma disponibilidade flexível e orientada em relação aos sinais que convertem informação em conhecimento<sup>23</sup> dentro da atmosfera da comunidade do ba. Quando algo é criado o seu autor contribui essencialmente para essa nova existência e pode perder o foco para todo o resto, o que está ao redor não pode ser mais percebido.

Ter uma idéia significa fazer uma escolha, tomar partido e então deixar no obscuro uma parte da realidade: desenvolvendo um pensamento parcial e por conseqüência enviesado (...) o homem sábio não tem nenhuma regra, nem princípios, ele está pronto para fazer uma coisa ou outra dependendo do momento. Ele tem uma capacidade de oportunismo de fazer o que requerer determinada situação<sup>24</sup>. Como se vai para o fracasso, diz Noboru Konno, ao pensar unicamente sobre ele pode-se criar as condições favoráveis para que ele ocorra. O ambiente é infernal na medida em que o inferno está dentro de você, então você é parte dele<sup>25</sup>.

O ciclo das transformações é infinito, o tempo não pode ser parado. O fluxo é a palavra-chave como ocorre com a informação. Se você mantiver a informação (guardando sob chaves), você envenena-se da mesma maneira como um câncer que se desenvolve. Você não pode matar a si próprio guardando a informação<sup>26</sup>. A filosofia do ba é uma ruptura com uma idéia de criação de conhecimento fora de um contexto, de maneira individual, autônoma e fora das interações humanas. Ele se trata, ao contrário, de um processo dinâmico e aberto que ultrapassa os limites do indivíduo e que se concretiza por meio de uma plataforma onde os atores usam uma linguagem comum a serviço dos objetivos comunitários semelhantes. O ba está em primeiro lugar no processo de criação de conhecimento e a energia humana utilizada poderá ser estendida e otimizada com os recursos das TICs (Tecnologias de Informação e de Comunicação). As TICs não podem ser a primeira etapa da gestão do conhecimento. Fluido e sem fronteiras, o ba se modifica em função daqueles que participam. Uma comunidade estratégica de conhecimento não é restringida exclusivamente à história e aos limites espaciais de uma organização,

mas é conduzida pela noção de projeto abrangente. Desse fato é a organização da empresa que é chamada a se transformar.

A sociedade informacional é uma forma de organização em que a criação, o tratamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes de produtividade e de saber através da aplicação das TICs à criação, ao tratamento e à transmissão da informação dentro de um ciclo de retroação cumulativa<sup>27</sup>.

#### O programa Human Health Care do grupo Eisai

O grupo farmacêutico Eisai<sup>28</sup> implementou o processo de criação de conhecimento como uma filosofia real da gerência. Isso motivou o questionamento da razão de ser da empresa e a redefinição estratégica de sua missão para a promoção de valores de seu programa HHC (Human Health Care) como uma bússola para todos dentro da companhia. Procedendo assim, a Eisai mobilizou muito mais que o seu próprio potencial. Dentro do projeto abrangente Human Health Care para pessoas de terceira idade, desenvolveu-se um ba gerador de novo conhecimento para a companhia. Então, o programa HHC tornou-se o maestro da orquestra de uma comunidade estratégica de conhecimento que se funda dentro de uma sinergia de esforços cooperativos entre os pacientes e a companhia.

A Eisai considera que suas próprias competências científicas, médicas e industriais são parciais em relação à necessidade e à razão de ser superior – atenção e saúde – para a sociedade. Para assumir plenamente esta missão, outras formas de conhecimento e de competências são indispensáveis e essas se encontram dentro do ambiente das pessoas doentes – suas famílias e as pessoas que lhes prestam cuidados.

---

A avaliação que fazem os doentes (e seus próximos) de suas doenças representa uma fonte de informação e de conhecimento essencial, que combinados com as competências técnicas da Eisai tornam-se estratégicos.

Arrogante, suprema, isolada, simplificada, a competência científica não é suficiente. Para combinar-se e articular-se com a energia da demanda, ela deve se situar mais próxima dos pacientes, buscando o conhecimento das suas necessidades e dos seus comportamentos. Fazendo assim, os pesquisadores da Eisai não privatizam as necessidades dos pacientes como monopólio exclusivo a título de uma supercompetência indiscutível, mas sim contribuem às soluções no seio de um movimento em conjunto.

O conhecimento das pessoas doentes, dos seus parentes, das enfermeiras... é sobretudo tácito, silencioso e não formalizado. A criação das condições favoráveis à externalização desse conhecimento passa pelo estabelecimento de um ba, de uma comunidade estratégica de conhecimento que une a Eisai e os pacientes que ela trata dentro de um mesmo esforço. Na primeira etapa do modelo SECI, a empatia promove um clima adequado para a externalização do conhecimento tácito que não se traduz em palavras nem sentenças. As pessoas da Eisai envolvem-se na atenção e no cuidado práticos aos pacientes<sup>29</sup>. Por meio desse relacionamento, os colaboradores da Eisai percebem sensorialmente e tacitamente as dificuldades, as dores, o ritmo e as apreensões dos pacientes<sup>30</sup>. Nós somos Senhoras e Senhores que servem a outros Senhoras e Senhores<sup>31</sup>. Para manter a filosofia HHC, um sistema de recompensas consideravelmente desenvolvido e ritualizado premia todos os anos aqueles que contribuem notavelmente para melhorar e aumentar o conhecimento e a performance do grupo. Escuta, troca e fertilização cruzada entre os departamentos do grupo é uma prática que encoraja a

todos como a confrontação e a discussão sobre maneiras de pensar e de agir. A viscosidade dos fluxos de informação entre os diferentes departamentos é combatida. Ao exterior do grupo, todas as escutas são objeto de fichas que circulam. As bases de dados são diretamente acessíveis por meio da Intranet e todas as pessoas que consultam uma informação podem atribuir-lhes uma pontuação em função da avaliação e do valor considerado. O treinamento transversal dentro da empresa e o benchmarking com as firmas de melhor satisfação dos clientes são fontes de aprendizagem e de progresso.

Uma comunidade estratégica de conhecimento funciona na base do fluxo e da troca de informação sistemáticos. Não se trata em nenhum caso de uma espécie de buraco negro que absorve, mas não deixa sair nenhuma informação. Para ajudar os médicos a melhorarem seus conhecimentos e práticas de trabalho, o grupo Eisai organiza sessões de formação e gera um centro de chamada gratuita aberto trezentos e sessenta e cinco dias por ano<sup>32</sup>. As pessoas portadoras do mal de Alzheimer no Japão dispõem de uma home page. Um ciclo de conferências públicas é organizado sobre essa doença degenerativa, bem como a participação ativa em uma jornada anual dedicada a ela. Essas práticas contribuem à criação de um ba que reúne todos aqueles que, de uma forma ou outra, são interessados pelo tema ou pelo aumento do conhecimento que diz respeito ou não aos negócios da Eisai<sup>33</sup>. Os pedidos, as opiniões e os comentários que vêm dos pacientes e das pessoas próximas são processados e tratados de maneira particular. As perguntas sem respostas e os diagnósticos sem soluções são de uma importância crucial porque realimentam e informam as frentes de conhecimento. O processamento é detalhado e a informação é difundida sistematicamente para enriquecer o gerenciamento do projeto. Essa difusão continua até alcançar novas etapas qualitativas ou cognitivas.

---

As tecnologias de informação e de comunicação aceleraram o processo.

Deixe-nos considerar agora o exemplo prático do medo dos pacientes sobre a endoscopia em que a Eisai aplicou as quatro fases do modelo de SECI. A etapa da socialização (1) do conhecimento tácito ocorreu entre os médicos, investigadores e psicólogos através de um questionário que circulou entre eles. A externalização (2) desse conhecimento permitiu a elaboração do segundo questionário, dessa vez destinado à resposta dos pacientes. Ele é acompanhado de uma sessão de sensibilização e da edição de um folheto explicativo sobre a natureza e sobre a importância da endoscopia. Os resultados desses dois questionários foram em seguida combinados (3) e analisados e as conclusões foram comunicadas em novas sessões de formação. A etapa de internalização (4) melhorou o conhecimento dos médicos e contribuiu para o conhecimento dos pacientes sobre a utilidade e a necessidade da endoscopia. Como resultado, ao explicitar os medos dos pacientes e combiná-los com o conhecimento científico originou-se um novo conhecimento, que esclarece os pacientes e os médicos. Esse movimento de conhecimento transformou os atores implicados para seus próprios benefícios globais. A eficiência e a ação vieram juntas com a criação de conhecimento.

Este estudo de caso ilustra a importância de procurar combinar o conhecimento a partir de diversas fontes para desenvolver potencialidades.

O que era desconhecido pelos pacientes não foi considerado como um obstáculo, mas sim um interesse vital para resolver problemas, enriquecer o conhecimento e abrir possibilidades.

Tudo tem sua importância e os peritos não se consideraram como os proprietários autorizados e exclusivos do conhecimento supremo e isolado.

Mútuo respeito e confiança própria jogam um papel importante e o processo

de criação de conhecimento resulta de uma relação dialética.

Os médicos avaliaram a razão do medo da endoscopia com os doentes e com eles encontram um método satisfatório. Dentro desse há a distinção entre sujeito e objeto desaparece através de um movimento informacional orientado em direção à pesquisa comunitária de uma solução. Na origem o conhecimento operacional não estava disponível. Ao compartilhar os questionamentos e aplicar o método SECI, os elementos de saber tácito dispersos são recolhidos. A eficiência do movimento criou o conhecimento.

O programa da HHC produziu as condições de uma harmonia operacional real, dentro do sentido salientado por John Boyd<sup>34</sup>. A filosofia e os valores da HHC agiram como um elo entre todos na empresa para desenvolverem suas atividades e interações. A visão e o projeto compartilhados proporcionaram uma margem de manobra para tomar decisões que resultam dos sinais percebidos pelos colaboradores da Eisai e funcionaram como um componente obrigatório para focalizar essa energia em uma direção comum. Usando os padrões da HHC cada um teve a capacidade de medir sua própria eficiência e performance, como também as dos outros.

Uma conclusão provisória

As comunidades estratégicas de conhecimento (CEC) tendem a reduzir e dissolver os limites físicos das organizações, promovendo projetos colaborativos que incluem potencialidades vindas do exterior.

Os parceiros, e mesmo os concorrentes, os clientes e os usuários, fontes complementares de conhecimento e de competências, são engajados sinergicamente em direção de uma frente de criação de conhecimento operacional.

Essa porosidade dinâmica da empresa aparece como uma condição

para a agilidade estratégica<sup>35</sup> dentro de um mundo imprevisível e altamente competitivo da sociedade baseada no conhecimento.

Como resultado, o tempo e o ritmo no processo de criação de conhecimento tomam a liderança sobre os limites espaciais e físicos que são demasiadamente lentos em termos de fluxos, de processos e também limitados em relação ao espectro de mobilização dos recursos disponíveis dentro de um mundo global, rápido e aberto.

O princípio da comunidade é governado por projetos, por metas e por objetivos, conseqüentemente é estratégico por lançar luz a um futuro imediato. Os princípios estratégicos-chave de liberdade de ação e de economia dos meios<sup>36</sup> podem ser aplicados dentro de tal CEC.

Na sociedade informacional<sup>37</sup> aberta, a informação é por vezes a matéria-prima, agente de transformação e produto final. O conceito japonês de ba tem o mérito e a vantagem de designar as condições humanas e relacionais dentro de um quadro em que as tecnologias de informação e de comunicação se inserem de maneira dinâmica. Resta agora aprofundar esse conceito de comunidade estratégica de conhecimento por meio de estudos de casos existentes, mas também de prosseguir as experimentações que permitirão fornecer métodos aplicáveis dentro das organizações .

#### Notas

\* Versão original em francês traduzida para o português por Alsones Balestrin (Prof. da UNISINOS e doutorando em co-tutela de tese PPGA/UFRGS & Université de Poitiers/France).

\*\* Professeur en sciences de l'information et de la communication, Institut de la Communication et des nouvelles Technologies (<http://icomtec.univ-poitiers.fr>) de l'Univer-sité de Poitiers/France. Directeur du LABCIS (Laboratoire de la recherche em Communication et Information Scientifique et Thecnique), Equipe de Recherche Doctorale n. 1227. pierre.fayard@univ-poitiers.fr.

1 Se não é mais útil de apresentar Ikujiro Nonaka, precisamos que Naburo Konno é arquiteto-urbanista de formação.

2 Originado da China, o Kanji corresponde aos ideogramas mais "conceituais" utilizados pelos japoneses.

3 Javary C. & Faure P. Yi Jing, Le livre des changements, conforme bibliografia.

4 Nishida Kitaro, Na Inquiry in the Good, conforme bibliografia.

5 Nonaka & Kono.

6 Nishida Kitaro.

7 Nonaka I., The Concept of « Ba » : Builing a Foundation for Knowledge Creation, 1998.

8 Kazue Kikawada, Konowledge Dynamic Initiative, Fuji Xerox, doc. Interne, Tokyo 2000.

9 Socialization – Externalization – Combination – Internalization.

10 Essa definição poderá ser aproximada à prática das artes no Japão e mais particularmente às artes marciais no sentido em que a experiência física, a prova física (competição) relacionada dentro de um espaço e um tempo compartilhados é a base da aprendizagem. Ela se distingue de uma aprendizagem puramente intelectual ou especulativa. O dojo é um ba no sentido que ele incorpora e permite a existência de uma manifestação singular capaz de mobilizar o conjunto dos meios do indivíduo, não somente os físicos, mas também intelectuais, afetivos e intuitivos. Em outros termos, o conjunto dos meios conhecidos (exprimidos, formalizados) e desconhecidos (ignorados, inexprimidos) dos humanos é engajado dentro desse ba.

11 Dentro do contexto da gestão e da criação de conhecimento, preferimos a denominação de tecnologias de interação (ver o site [www.adit.fr/rapport](http://www.adit.fr/rapport) - rapport d'ambas-sade avril 2002) àquela de tecnologias de informação e de comunicação.

12 Nonaka & Teece, 2001.

- 
- 13 Essa noção de observadores perspicazes refere-se não somente à figura do samurai, mas também aos participantes de uma cerimônia de chá (no Japão) onde a presença total aqui e agora manifesta a harmonia com o universo.
- 14 O ba é suficientemente impreciso mas orientado de tal modo a favorecer a emergência coletiva de conhecimento novo sobre a base da participação dos indivíduos sem que estes arrisquem, por uma razão ou outra, de perderem sua individualidade.
- 15 Nonaka, 1998.
- 16 Entrevista com o autor, fevereiro de 2002.
- 17 Nishida, 1990.
- 18 O samurai experiente não pensa nem na vitória nem na derrota, ele se contenta de lutar como um demente até a morte. Mishima in Hagakurê – ver bibliografia.
- 19 Dentro da analogia semelhante à água que toma a forma do recipiente que a contém. Miyamoto Musashi, Gorin-no-so, ver bibliografia.
- 20 Noboru Konno aplica essa imagem à relação de uma empresa ao seu mercado.
- 21 Mesma observação da nota precedente.
- 22 Título original: Chiwaseon (2001).
- 23 Os dados apresentam-se objetivos e mensuráveis, quando eles são selecionados em função de uma intenção eles se transformam em informação, mas é a experiência e o contexto que os tornam conhecimento. Sobre essa diferença qualitativa entre dados, informação e conhecimento, ver Davenport & Prusak, Information Ecology. Conforme a bibliografia.
- 24 Jullien François, entrevista em Sciences Humaines, n. 125, Paris, Mars de 2002.
- 25 Naburo Konno, entrevista com o autor deste artigo, Tokyo, 2002.
- 26 Idem.
- 27 Manuel Castells, La société em réseau, 1998, ver bibliografia.
- 28 Um dos medicamentos produzidos pela Eisai é o Ariceptâ, que trata as pessoas portadoras do mal de Alzheimer.
- 29 Nesse grupo farmacêutico, diversas fórmulas existem para permitir aos colaboradores de se implicar efetivamente dentro dos centros de atenção aos doentes. Em geral algumas sessões podem durar uma semana.
- 30 Esta forma de relacionamento parece um pouco com a comunicação hara to hara entre o mestre (sensei) e o discípulo nas artes marciais japonesas.
- 31 Slogan utilizado pelo programa HHC da Eisai.
- 32 No Japão esse centro recebe em média uma centena de chamadas por dia.
- 33 Por exemplo, o concorrente é a gigante Pfizer.
- 34 Ver David Faddok – La paralysie stratégique para la puissance aérienne. John Boyd et John Warden e também o excelente site: [www.belisarius.com](http://www.belisarius.com).
- 35 Ver John Boyd. Por definição a agilidade operacional e estratégica se opõem à paralisia, imprópria a toda adaptação rápida e criativa atuando em situação de ameaça ou de oportunidade. A agilidade resulta de utilizar a economia dos meios para otimizar a atividade de criação de conhecimento.
- 36 Fayard, P. O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- 37 Manuel Castells. La société em réseaux.

## Referências

BOYD, John. On creation and destruction, [www.belisarius.com](http://www.belisarius.com).

CASTELLS, Manuel. La société en réseaux, Fayard, Paris, 1998.

DAVENPORT Thomas H. & PRUSAK Laurence, Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Management. New York & Oxford, Oxford University Press,

---

1997.

FACHINELLI, Ana-Cristina. L'agilité stratégique: Un concept intégrateur pour les nouvelles conditions de la stratégie de l'information et de la communication au service du développement des organisations. Ph.D. Icomtec, University of Poitiers, 2002.

FADOK, David S. "La paralysie stratégique par la puissance aérienne". John Boyd et John, Warden, ICS, FEDN, Armée de l'Air, 1998

FAYARD, P. O jogo da interação: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FAYARD Pierre, Culture stratégique et technologies de l'interaction. La voie japonaise de la création du savoir. Embassy's report (France in Japan), April 2002, available on the website of the Agence pour le Développement de l'Information Technologique (www.adit.fr) et sur www.stratego.tv.

FAYARD Pierre, Comprendre et appliquer Sun Tzu. Ed. Ellipse, Paris, 2003.

FUMIKATSU Tokiwa, Management based on Nature's Wisdom, Tokyo, 2001.

JAVARY Cyrille J-D & FAURE Pierre, Yi Jing. Le livre des changements. Albin Michel, Paris, 2002.

JULLIEN, François. Traité de l'efficacité, Grasset, Paris, 1996.

KIKAWADA, Kazue. Knowledge Dynamic Initiative, Fuji Xerox, Tokyo, 2000.

MISHIMA, Yukio. Le Japon moderne et l'éthique samurai, Arcades Gallimard, Paris 1985.

MOINET Nicolas & FAYARD Pierre, Quand le réseau est stratégie: le cas du technoglobalisme japonais. In Echanges, Institut Français de Gestion, Paris, 1994.

MUSASHI Miyamoto, Gorin-no-sho, Traité sur les cinq roues, Maisonneuve & Larose, Paris, 1985.

NISHIDA Kitaro, An Inquiry into the Good, translation M. Abe & C. Ives, New Heaven, CT : Yale University Press, 1990.

NONAKA Ikujiro, "The Concept of « Ba »: Building a Foundation for Knowledge Creation", California Management Review, vol. 40, n°3, Spring 1998.

NONAKA Ikujiro, Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilisation, (with TEECE David), Sage Publication, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2001.

SOCIÉTÉ FRANCO-JAPONAISE DES TECHNOLOGIES INDUSTRIELLES, Les chemins du savoir au Japon, Paris, 2000.

TSUYUKI Emiko, Collective creativity based on « Ba » theory, available in www.stratego.tv (Feb. 2002).

TSUYUKI Emiko, Ba and Knowledge Creation, Ph.D. directed par Ikujiro Nonaka, Hitotsubashi University, Tokyo, 2003.