

Alianças estratégicas de trabalho focadas na gestão do conhecimento

Augusto de Toledo Cruz Junior (PRO/POLI/USP) seneng@uol.com.br
Marly Monteiro de Carvalho (PRO/POLI/USP) marlymc@usp.br
Fernando José Barbin Laurindo (PRO/POLI/USP) fjblau@usp.br
Marcelo Schneck de Paula Pessoa (PRO/POLI/USP) mpessoa@usp.br

Resumo

O desenvolvimento da TI (tecnologia da informação) viabiliza redes de informação que possibilitam a criação de uma grande variedade de negócios, alguns envolvendo formas de colaboração externas, com o objetivo de inovar as competências essenciais, e simultaneamente criar novos valores para seus clientes. São formadas alianças estratégicas, focadas na gestão do conhecimento dos envolvidos, denominadas comunidades estratégicas. O artigo apresentado pinça exemplos representativos da literatura e mostra as diferenças existentes com outras estruturas organizacionais e também as ferramentas da TI que suportam o seu funcionamento. A gestão do conhecimento ocorre dinamicamente na interação contínua entre o processo de espiralar o conhecimento da comunidade, com o processo de avanço da competência da própria comunidade, e a qualidade de produtos e serviços é continuamente melhorada, o que também resulta na melhoria da qualidade do conhecimento da comunidade.

Palavras-chave: comunidade estratégica; gestão do conhecimento; tecnologia da informação.

1 Introdução

Atualmente uma grande variedade de negócios utilizando a Internet e outras redes de informação têm aparecido em função do desenvolvimento das tecnologias da TI (tecnologia da informação). Esses negócios não se limitam a utilizar apenas os próprios recursos da empresa, como conhecimento, competência, pessoal, e etc., mas também criam formas de colaboração envolvendo relacionamentos externos, incluindo clientes, com o objetivo de inovar as competências essenciais (*core competences*) das organizações, e simultaneamente criar novos valores para seus clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1990; DUHAN *et al.*, 2001).

Como pano de fundo desses negócios existem alianças estratégicas que atuam na gestão do conhecimento dos envolvidos, denominadas neste artigo por *comunidades estratégicas*, e que segundo Kadama (2002) podem ser entendidas como um grupo versátil, composto de elementos de dentro e fora de uma organização, o qual através de novos produtos e novos serviços é capaz de realizar inovações. Em função da abrangência da colaboração destas comunidades, normalmente são integradas por sistemas da TI que suportam o funcionamento da comunidade estratégica.

O artigo levanta da literatura elementos associados da gestão do conhecimento que podem explicar o funcionamento desse tipo de comunidade, como a organização baseada em conhecimento (LAWLER, 1994 apud LINDGREN *et al.*, 2003), a teoria da criação do conhecimento através do processo *SECI* (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA, 2003) e o lugar onde o conhecimento é criado através do conceito do *Ba* (NONAKA; TOYAMA, 2003). Em seguida, apresenta as características da comunidade estratégica e conclui com um modelo mais abrangente da dinâmica de funcionamento da mesma.

2 A disseminação do conhecimento

2.1 A organização baseada em conhecimento

A extensa literatura descreve tipologias de formas organizações, que podem ser divididas em organização baseada em trabalho e organização baseada em conhecimento (LAWLER, 1994 apud LINDGREN *et al.*, 2003). Uma organização baseada no trabalho pode ser descrita como um conjunto de máquinas que coordena bem um repertório fixo de rotinas, onde o quadro que se vê é a ordem, a previsibilidade e a hierarquia (LINDGREN *et al.*, 2003). Lindgren *et al.* (2003, p.21, grifo do autor) afirma que Drucker (1988, 1993) apud Lindgren *et al.* (2003) “cunhou a frase ‘trabalho de conhecimento’ de maneira a descrever o aumento de importância do conhecimento na sociedade emergente pós-industrial”. Esse *trabalho de conhecimento* desafia a rotina e requer o uso da criatividade para produzir conhecimento (BLACKLER, 1995 apud LINDGREN *et al.*, 2003). Conforme Lindgren *et al.* (2003), esse conceito de *trabalho de conhecimento* é estendido para organizações baseadas em conhecimento, as quais praticam o trabalho de conhecimento e distinguem-se por conviverem num ambiente de mudanças condições, sob exigências inesperadas e um aprendizado contínuo. Nelas há uma necessidade constante de inovação que requer o uso de sistemas de competências baseados numa melhor interpretação das competências que são desenvolvidas sobre os próprios interesses dos indivíduos no trabalho e que possam ser utilizados pela organização. Apesar da organização baseada em conhecimento se contrapor à rigidez da organização baseada no trabalho, não significa que não possam conviver e que sejam mutuamente exclusivas. “Normalmente, ambas as formas podem ser encontradas em áreas diferentes, departamentos, ou níveis dentro da mesma organização” (NONAKA, 1994 apud LINDGREN *et al.*, 2003, p.21).

2.2 O processo de espiralar o conhecimento

Conhecimento explícito é aquele que está codificado, pode ser encontrado em documentos, projetos e materializado no próprio produto, enquanto que o conhecimento tácito é aquele que reside na mente das pessoas, é ligado à experiência, difícil de ser compartilhado e depende da história de vida de cada um, de seus valores e modelos mentais (NONAKA; TAKEUCHI,1997). Apesar de distintos, o conhecimento tácito e o explícito não são entidades separadas e sim mutuamente complementares que interagem entre si e realizam trocas nas atividades criativas dos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI,1997).

Pelo pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, Nonaka; Takeuchi (1997) propõe quatro modos diferentes de conversão do conhecimento: *socialização* → de conhecimento tácito para conhecimento tácito; *externalização* → de conhecimento tácito para conhecimento explícito; *combinação* → de conhecimento explícito para conhecimento explícito; *internalização* → de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

Para entender como é possível sintetizar o ambiente e os recursos envolvidos, Nonaka; Toyama (2003) visitam a Teoria da estruturação de Giddens (1984) apud Nonaka; Toyama (2003), a qual afirma que o ser humano age de acordo com a imagem que faz da realidade e estuda a maneira que o sistema social é produzido e reproduzido na interação social. Se o ambiente influencia o agente, este por sua vez recria continuamente seu ambiente pela interação social, ou seja, o conhecimento é criado pela interação entre o agente humano e estruturas sociais. As ações e interações com o ambiente criam e aumentam o conhecimento pelo processo de conversão de conhecimento tácito para o explícito como ilustrado na Figura 1.

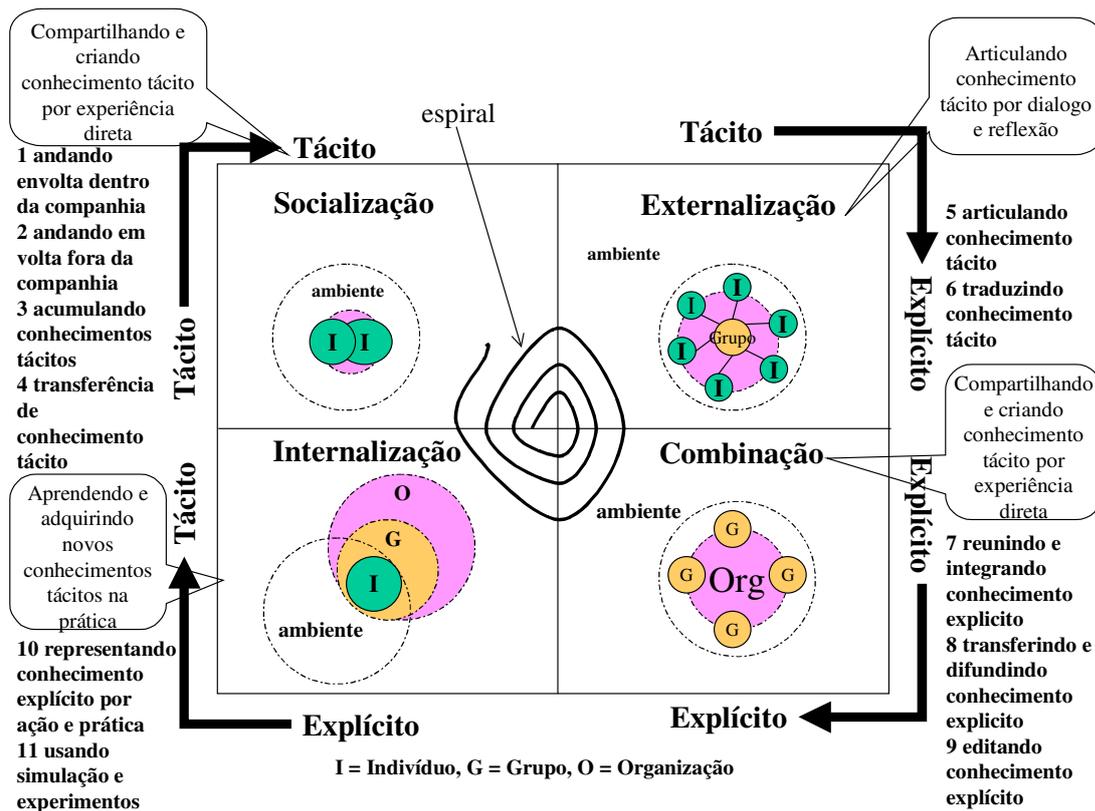


Figura 1 - Modelo SECI de criação do conhecimento. Fonte: adaptado de Nonaka; Toyama (2003, p.5)

Giddens (1984) apud Nonaka; Toyama (2003) argumenta que nossas ações são conduzidas por dois principais níveis de consciência: a discursiva e a prática. A primeira assemelha-se aos conhecimentos explícitos porque nos dá a racionalidade para as ações conscientes e a segunda refere-se ao nível de nossas vidas que nós não pensamos ou teorizamos, ou seja, pode-se dizer que os conhecimentos tácitos são produzidos pela consciência prática. A criação do conhecimento começa com a socialização, que ocorre quando certa pessoa compartilha conhecimento tácito diretamente com outra pessoa pela interação social. A externalização ocorre quando a pessoa é capaz de expressar os fundamentos do conhecimento tácito por conceitos, imagens e escrevendo documentos. As pessoas são capazes de combinar componentes isolados de conhecimentos explícitos. Os conhecimentos explícitos coletados internamente e externamente servem para a constituição de um novo, o qual é disseminado entre os membros da organização. Pode-se observar a internalização quando o conhecimento explícito é compartilhado em toda organização, e os empregados começam a internalizá-lo, utilizando-o para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos.

O processo *SECI* (Socialização, Externalização, Combinação, Internalização) forma uma espiral de criação, e não um círculo (NONAKA; TOYAMA, 2003). Nesta espiral a interação entre o conhecimento tácito e o explícito é amplificada pelos quatro modos de conversão do conhecimento do processo *SECI*. A espiral torna-se ampla em escala e move-se então para níveis ontológicos e pode disparar uma nova espiral de criação de conhecimento expandindo horizontalmente e verticalmente de acordo como ela se move pelas comunidades de interação que transcende a seção, departamento, divisão e mesmo limites da organização, ou seja, pode haver interação de entre diferentes organizações (NONAKA; TOYAMA, 2003).

2.3 Ba como o local da criação do conhecimento

Para o processo de criação do conhecimento é necessário um contexto específico em termos de tempo, espaço e relacionamento com os outros. Conhecimento não pode ser criado no vácuo, e precisa de um local onde são dados significados a informação pela interpretação para tornar-se conhecimento.

O conceito do *ba*, proposto originalmente pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (NISHIDA, 1921, 1970 apud NONAKA; TOYAMA, 2003), e que grosso modo significa lugar, é definido por Nonaka; Toyama (2003) como um contexto compartilhado em movimento, onde o conhecimento é compartilhado, criado e utilizado (NONAKA; TOYAMA, 2003), conforme ilustrado na Figura 2. Ba fornece a energia, qualidade e local para executar conversões de conhecimentos individuais e para mover ao longo da espiral do conhecimento. Em outras palavras, *ba* é um espaço e tempo fenomenológico onde um grupo de conhecimentos emerge. Novos conhecimentos são extraídos de conhecimentos existentes pela mudança do significado do contexto. Ba pode surgir em indivíduos, grupo de trabalho, equipe de projeto, reuniões temporárias, espaço virtual com grupo de e-mails e contato direto com os clientes, etc. Ba é um local existencial onde os participantes compartilham seus contextos e criam novos significados pelas interações. Participantes do *ba* trazem seu próprio contexto, mas pela interação com os outros e o ambiente, o contexto do *ba*, participantes e o ambiente mudam.

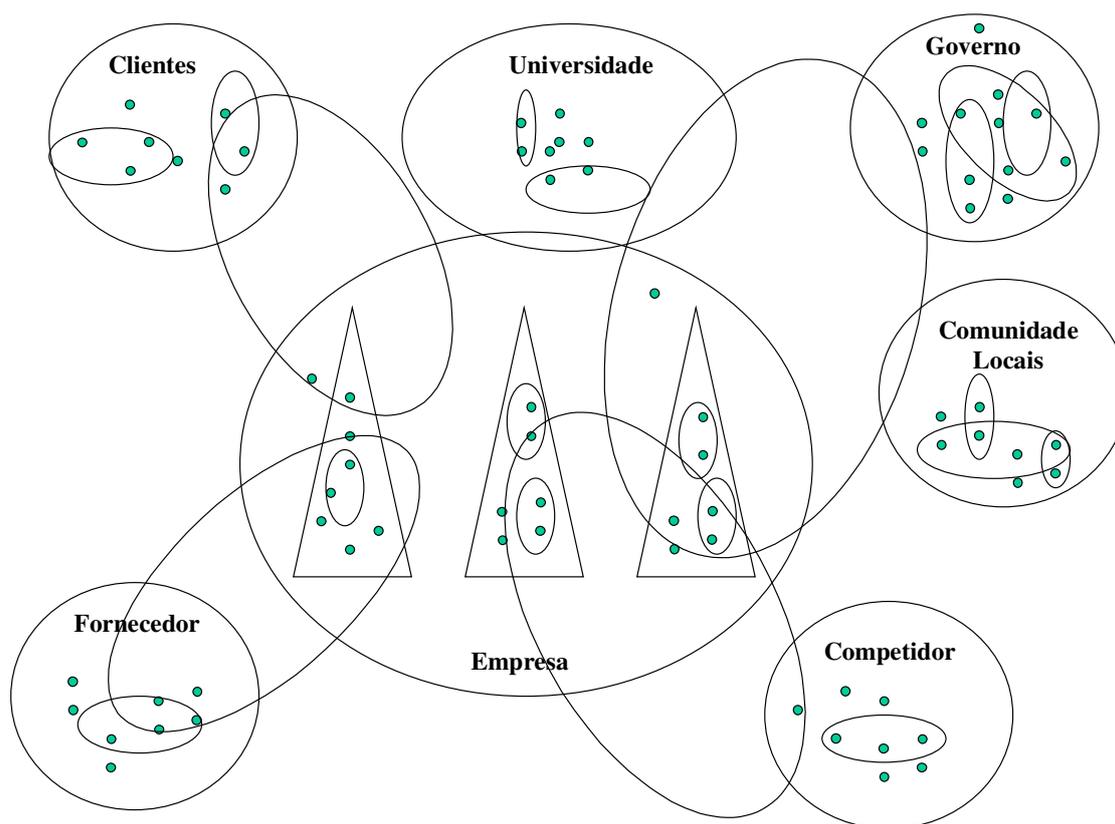


Figura 2 - Organização como configuração orgânica do *ba*. Fonte: Nonaka; Toyama (2003, p.8)

Embora o conceito de *ba* seja similar ao conceito de *comunidade de prática*, a diferença reside no fato de enquanto a comunidade de prática é estável, e para se tornar um participante pleno leva tempo para aprender sobre a comunidade, no *ba* os participantes vem e vão. Pela definição, *ba* envolve várias contradições. Ba requer múltiplos contextos, e ainda, um

compartilhamento dos mesmos para existir. Um bom ba precisa de participantes com múltiplos pontos de vista assim podem trazer vários contextos para serem compartilhados. Ainda, o ba é um local aberto onde participantes com seus próprios contextos podem vir e ir, contanto que ba como contexto compartilhado possa continuamente ser envolvido. Para um ba criar e manter energia, o limite do ba deveria ser mantido permeável, de forma a proteger o ba de influências externas e levar contextos necessários ao mesmo tempo. Ba leva também a participantes terem pontos de vistas internos e externos, e ao mesmo tempo fornece um contexto compartilhado em movimento. Uma maneira de sintetizar o conhecimento no ba é ter diálogos dialéticos entre os participantes que trazem vários pontos de vistas baseados em várias experiências.

O ba não está limitado a uma simples organização, mas pode ser criada cruzando os limites organizacionais. Ba pode ser construído como um acordo com o fornecedor, uma aliança como competidor, ou uma relação de interação com os clientes, universidades, comunidade local ou governo como mostra a Figura 2. Os membros da organização transcendem os limites participando de um ba, e quando o ba em que participam é conectado a outro ba transcendem muito além destes limites.

Assim o ba dá a empresa capacidade para sintetizar. Criação de conhecimento é um processo humano dinâmico e gerente e trabalhadores crescem a cada processo. No ba os gerentes tornam-se líderes e crescem as suas capacidades para sintetizar vários bas através da sua experiência de participação no ba.

2.4 A TI como suporte à disseminação do conhecimento

Utilizando os modos de conversão do conhecimento proposto por Nonaka; Takeuchi (1997), Carvalho; Ferreira (2001) propõe a perspectiva de suporte da TI conforme as características de cada tipo de software. Na Tabela 1 se encontra ilustrado as aplicações dos softwares em cada quadrante do modo de conversão e as características sintéticas dos softwares.

	PARA TÁCITO	PARA EXPLÍCITO
	Socialização	Externalização
DE TÁCITO	Mapas de conhecimento → softwares que funcionam como páginas amarelas que organizam uma lista de quem sabe o quê	<p><i>Groupware</i> → software projetado para auxiliar o trabalho de grupo de pessoas, geralmente distantes fisicamente, mas que trabalham em conjunto</p> <p><i>Workflow</i> → sistema informatizado é codificado o fluxo do processo, mostrando as etapas corretas para a execução do mesmo e acompanhamento de todas as atividades</p> <p><i>Sistemas de bases inteligentes de conhecimento</i> → conjunto de ferramentas utilizadas para manipular grande massa de dados estruturados armazenados em banco de dados, em busca de informações essenciais para o negócio, usados para capturar uma parcela do conhecimento de alguns para ser formatado e compartilhado entre outros</p>
	Internalização	Combinação
DE EXPLÍCITO	Ferramentas de apoio à inovação → softwares que contribuem para a geração de conhecimento na fase de concepção, estimulando a geração de idéias	<p><i>Intranet</i> → ferramentas baseadas na tecnologia da internet para disponibilizar informações na rede interna da empresa</p> <p><i>GED</i> → Gerenciamento Eletrônico de Documentos, que são repositórios de documentos que permitem uma recuperação mais eficiente, melhor segurança e controle da versão de documentos, funcionando como armazéns do conhecimento explícito</p>

Tabela 1 – Suporte da TI nos modos de conversão do conhecimento de Nonaka; Takeuchi (1997).

Fonte: adaptado de Carvalho; Ferreira (2001)

3 Características das comunidades estratégicas

3.1 A criação da comunidade estratégica

De acordo com Kadama (2002), um ponto importante na criação da comunidade estratégica é criar uma plataforma de valores harmonizados entre as várias entidades que participam da comunidade. Também Hesselbein *et al.* (1998) afirma que um dos pré-requisitos para a formação da comunidade estratégica é que todos os participantes possuam os mesmos valores. Desta maneira a criação da comunidade estratégica depende da existência desses valores comuns. No entanto, a comunidade estratégica não é apenas uma única comunidade, mas em geral é a reunião de três tipos de comunidades, conforme ilustrado na Figura 3.

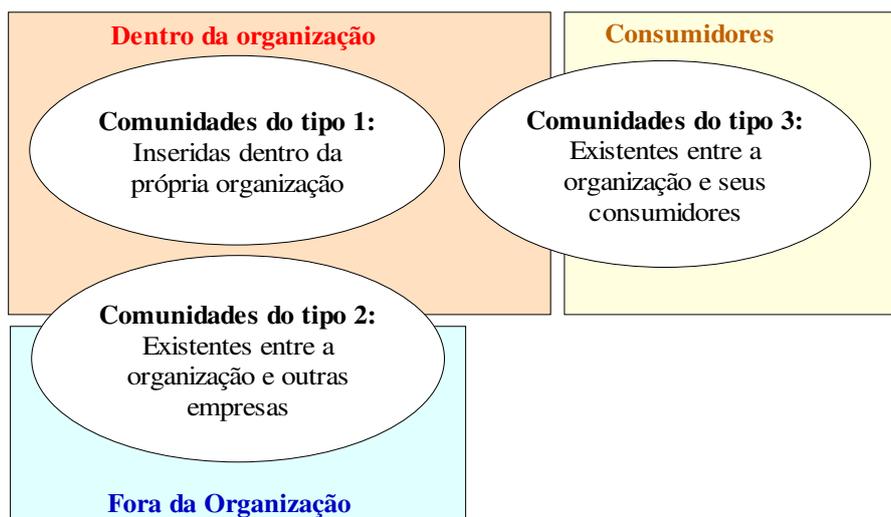


Figura 3 – Tipos de comunidades e seus relacionamentos. Fonte: adaptado de Kodama (1999a, p.141)

Essas comunidades apresentam as seguintes características (KODAMA, 1999a):

- tipo 1 → são comunidades existentes apenas dentro da organização, realizando tarefas diárias e rotineiras, compartilhando informação e conhecimento para o desenvolvimento da estratégia e tomando decisões do nível superior ao nível médio, e em seguida aos outros níveis, ou das matrizes para as filiais e escritórios de vendas;
- tipo 2 → são comunidades existentes por agrupamento com parceiros externos à organização, compartilhando conhecimento e informação, criando negócios, e realizando todo trabalho externo para a estratégia estabelecida;
- tipo 3 → são comunidades existentes entre a organização e os seus consumidores através de canais diretos e estratégias novas de marketing (projeto de um novo produto, desenvolvimento de serviços que refletem as necessidades e reivindicações de clientes específicos, etc.). Esses consumidores envolvem desde grandes clientes até usuários gerais.

Kodama (1999a) sugere que a estratégia de gestão da comunidade é influenciada por dois fatores essenciais. O primeiro é o compartilhamento, criação, e desenvolvimento criativo de diversos recursos que podem ser informações, conhecimento e competências da comunidade. Isto se aplica tanto para as competências possuídas pelos indivíduos, como para as competências da comunidade toda.

O segundo fator essencial é a liderança para inovação exercida por líderes da comunidade, os quais dependendo do trabalho que executem, podem estar na alta gerência das organizações, ou no nível médio. O que importa é que demonstrem liderança para inovação. Mesmo uma organização que tenha o melhor das competências da comunidade, sozinha não garante o

sucesso (KODAMA, 1999a), ou seja, é necessário que essas competências sejam aproveitadas pela comunidade sob o comando destes líderes, promovendo a ressonância entre os membros para obtenção do objetivo comum.

3.2 TI nas comunidades estratégicas

Com a rápida inovação tecnológica nas redes multimídias digitais, agora é possível para as comunidades desenvolverem negócios fazendo uso intensivo da TI. Especificamente são utilizadas ferramentas como sistemas de rede de informações baseados em aplicações multimídias (KODAMA, 1999b, 1999c), procurando proporcionar a colaboração de alta qualidade necessária para a decisão dos líderes da comunidade, e para as interações entre os participantes, sistema chamado neste artigo de *rede da comunidade*.

Esta rede compreende a comunicação individual baseada em texto, por correio eletrônico e softwares de grupos de trabalho, de um nível que permite comunicação interativa fundindo os elementos imagem, voz e texto. Usa basicamente tecnologia da Internet e ISDN (*Integrated Services Digital Network*). Como aplicações (ver Tabela 2) são utilizadas tanto modelos interativos em tempo real, como sistemas de armazenamento, ou modelos em tempo não real.

	Voz	Dados	Vídeo, voz e dados
			Ferramentas do ambiente da <i>rede da comunidade</i>
Modelo de tempo real	Telefone	Fax	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeo conferência • Telefone com vídeo
Modelo de tempo não real (sistema de armazenamento)	Correio de voz (<i>voice mail</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Correio eletrônico (<i>e-mail</i>) • Softwares de trabalho em grupo (<i>groupware</i>) 	Vídeo sob demanda (<i>VDO – video-on-demand</i>)

Tabela 2 - Conceito das ferramentas de TI utilizadas pela rede da comunidade.

Fonte: adaptado de Kodama (1999b, p.189)

Os modelos interativos em tempo real permitem a troca simultânea de informações de diferentes localidades. Os sistemas típicos são os de vídeo conferência, terminais de vídeo como, por exemplo, telefones com vídeo, os quais são mais pessoais e fáceis de usar. Estes sistemas são interativos com imagens e vozes, mas também permitem o compartilhamento de informações com texto, sobrepondo com vantagens o correio eletrônico e softwares de trabalho em grupo, pois possibilitam a fácil comunicação dos pensamentos e intenções, permitindo um debate rico e de decisão rápida (KODAMA, 1999b, 1999c). Os modelos de armazenamento permitem guardar as competências da comunidade tais como informações, conhecimento e especialidades, as quais não são de tempo real por natureza, situando-se em sistemas de armazenamento nos quais se pode buscar sob demanda. Sistemas típicos podem ser vídeos sob demanda que permitem o acesso e busca em bancos de dados de imagens, e também correio de voz e informações com texto, utilizando como meio terminais de vídeo de equipamentos tais como sistemas de vídeo conferência e telefones com vídeo (KODAMA, 1999b, 1999c).

De acordo com os resultados de pesquisa apresentada em Kodama (1999a, 1999c), constatou-se que as ferramentas utilizadas na *rede da comunidade* se posicionam melhor para suporte na gestão estratégica do que outras ferramentas amplamente utilizadas, conforme ilustrado na Figura 4.

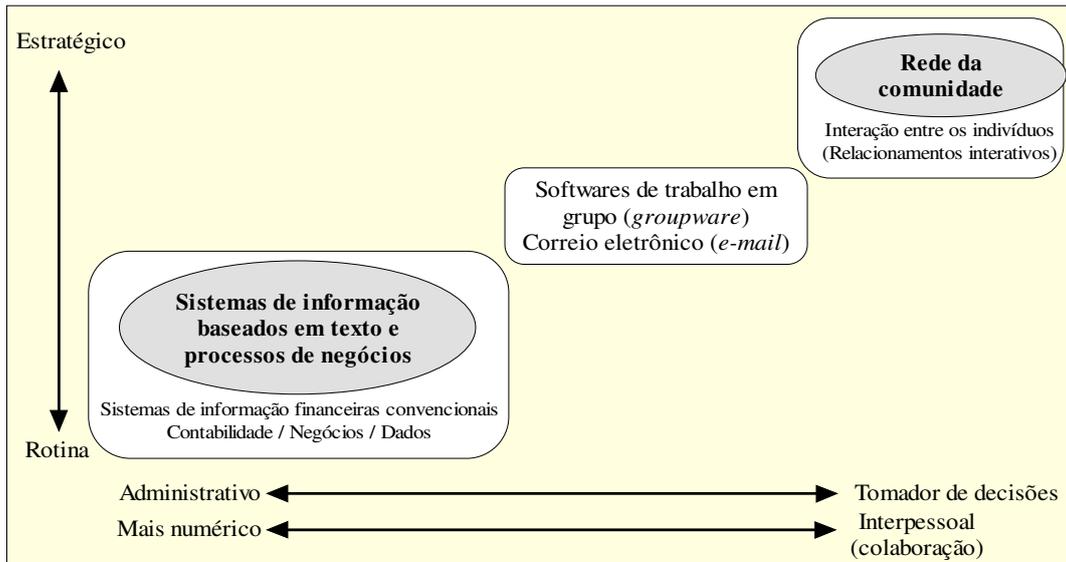


Figura 4 - Posicionamento das ferramentas da rede da comunidade em relação a outras ferramentas. Fonte: Kodama (1999a, p.144)

3.3 A dinâmica do conhecimento na comunidade estratégica

Conforme ilustrado no modelo da Figura 5, a comunidade estratégica se apóia numa liderança inovadora e na formação de uma plataforma de ressonância de estratégias comuns, e cria valor para seus consumidores decorrente do relacionamento interativo entre o processo de espiralar o conhecimento da comunidade, em conjunto com o processo de avanço da competência da comunidade.



Figura 5 - Criação e inovação organizada da comunidade estratégica. Fonte: Kadama (2002, p.301)

Kadama (2002) sugere que a inovação do conhecimento da comunidade ocorre por meio do desenvolvimento de um “processo de ‘Compartilhamento para a Inspiração para a Criação

para a Acumulação' que espirala" (KADAMA, 2002, p.290, grifo do autor) o conhecimento da comunidade. Segundo Nonaka; Takeuchi (1997) e Nonaka; Toyama (2003), esse processo ocorre devido o engajamento dos seus membros no diálogo e na colaboração. Como resultado tem-se o desenvolvimento e venda de produtos e serviços que os consumidores necessitam e repetidamente tem a sua qualidade melhorada, o que também resulta na melhoria da qualidade do conhecimento da comunidade (KADAMA, 2002). Enquanto isso, o processo de avanço da competência corresponde ao avanço das competências essenciais da comunidade, as quais atingem um alto grau de sofisticação.

Conforme Kadama (2002), as competências da comunidade avançam em três modos (ver Figura 5). No modo compartilhamento a competência da comunidade troca conhecimento sobre as várias alternativas e o processo de espiralar se encontra na fase inicial conceituando o produto ou serviço. No modo criação a competência da comunidade estabelece alto padrões de qualidade para o produto ou serviço e o processo de espiralar se encontra na fase de crescimento promovendo uma estratégia integrada. Finalmente, no modo renovação a competência da comunidade cria o novo produto ou serviço e o processo de espiralar se encontra na fase de desenvolvimento iniciando o fornecimento do produto ou serviço. Para que a inovação ocorra através da gestão da comunidade estratégica, são relevantes pelo menos dois pontos (KADAMA, 2002). Primeiro, o líder da comunidade deve compreender a situação em termos de cinco elementos: ambiente; tecnologia; mercado; consumidor; competição. Segundo, o líder deve estar capacitado para descobrir ou recrutar novos líderes, tanto dentro como fora da sua organização. Com essa capacitação será possível formar a plataforma de valores harmonizados trabalhando com os novos líderes, possibilitando a criação de comunidades estratégicas organizadas e a realização de inovação.

3.4 Diferenças da comunidade estratégica em relação a outras estruturas organizacionais

Kodama (2002) e Kadama (2002) comparam a comunidade estratégica com as estruturas organizacionais por projeto e comunidade de prática. As estruturas por projeto são bem formais e se baseiam em planos estratégicos muito bem definidos que são geridos pela alta direção, onde etapas e objetivos são bem detalhados. Para executar esses planos são apropriadas pessoas da própria organização, e algumas vezes de fora dela, por um período definido, seguindo uma estratégia deliberada até que o projeto tenha sido completado. É uma das mais efetivas estruturas organizacionais. No entanto, Bresnen *et al.* (2003) apud Donk; Riezebos (2004) afirma que estudos empíricos mostram que as organizações por projeto têm dificuldade em aprender através dos projetos, provavelmente porque o conhecimento disponível não é fácil de ser adquirido. Além disso, não há literatura ou prática de gestão que indique um método apropriado que ensine a adquirir esse conhecimento neste tipo de estrutura. As ferramentas aplicáveis da TI normalmente visam mais o monitoramento do cumprimento da estratégia adotada, do que a promoção de colaboração entre os participantes. Contrariamente a estrutura formal por projeto, tem-se a comunidade de prática que age informalmente através de uma auto-organização com membros voluntários e virtuais da organização a que pertence. Sua estrutura organizacional tem como objetivo promover melhorias no processo dos negócios das operações diárias. Costuma ser difícil obter recursos para a sua sustentação, e em geral, suas atividades não são distintas das atividades da organização, e em muitos casos não são autorizadas, permanecendo enquanto o interesse dos membros continua. Em função destas características não há uma necessidade de ferramentas específicas da TI.

A comunidade estratégica é aplicável em casos onde as previsões são difíceis e os responsáveis pela sua gestão são surpreendidos por inúmeros eventos para os quais ainda não há estratégias de solução validadas. Aplica-se o método de tentativa e erro, onde a estratégia

surge das ações que são tomadas, e não há prazo definido para terminar, ou seja, a comunidade é mantida enquanto for necessária. Alternativamente a estrutura por projetos, o centro da estratégia na comunidade estratégica é ocupada pela gerência intermediária, a qual procura formar grupos virtuais tanto dentro como fora das organizações que fazem parte da comunidade, incluindo clientes, para gerar novas demandas e criar novos mercados. Para tanto, é fundamental o apóio de ferramentas de TI que promovam ampla colaboração entre seus membros.

4 Discussão

Pelas características da comunidade estratégica, ela atua como organização baseada em conhecimento, pois pratica o *trabalho de conhecimento* (ver 2.1) e vive em um ambiente de mudanças de condições, sob exigências inesperadas e um aprendizado contínuo. No entanto, ao menos as comunidades dentro e fora da organização (comunidades dos tipos 1 e 2 de 3.1) convivem com organizações baseadas no trabalho pois relacionam-se respectivamente com outras empresas e consumidores como grandes clientes (também empresas). Conforme exposto em 3.1, e também ilustrado na Figura 5, a criação de uma comunidade estratégica ocorre da reunião de comunidades que podem ser associadas ao conceito da sintetização de *bas* (ver 2.3). O *ba* leva aos participantes a terem pontos de vistas internos e externos, e ao mesmo tempo fornece um contexto compartilhado em movimento onde os próprios contextos estão envolvidos, similar a necessidade de ressonância das competências entre os membros da comunidade estratégica para obtenção de um objetivo comum. Conseqüentemente, a comunidade estratégica forma o espaço e tempo fenomenológico onde o conhecimento emerge, que pode ser a *plataforma de ressonância do senso de valor dentro de uma estratégia comum* da comunidade ilustrada na Figura 5. Além disso, no *ba* os gerentes tornam-se líderes e crescem as suas capacidades para sintetizar vários *bas* através da sua experiência de participação no *ba*, que também podem ser os *líderes da comunidade* ilustrado na Figura 5. Desta maneira, o conceito do *ba* funde a *plataforma de ressonância* e a *liderança inovadora*, na *plataforma de liderança e ressonância*, conforme ilustrado na base da Figura 6.

Na *rede da comunidade* se usam prioritariamente ferramentas multimídias, pois proporcionam interatividade, fácil comunicação, debate e decisão, mas não há como realizar a interatividade prescindindo das demais ferramentas de organização, armazenamento e busca do conhecimento adquirido. Desta maneira, na representação das ferramentas da TI da Tabela 1 precisam ser adicionadas as ferramentas multimídias da *rede da comunidade* se relacionando com as demais ferramentas, conforme ilustrado na Figura 6 como *Suporte de ferramentas da TI*, fazendo com que o espiralar do conhecimento interaja continuamente através das ferramentas multimídias da rede da comunidade, as quais têm relação direta com as demais ferramentas de apoio de cada quadrante do processo *SECI*. O processo de inovação no conhecimento da comunidade estratégica através do espiralar, junto com a ligação interativa com o avanço das competências da comunidade, pode ser entendido de acordo com o processo *SECI* (ver 2.2). Neste processo ocorre o avanço das competências quando o conhecimento explícito dos elementos da comunidade é compartilhado e *internalizado*, utilizando-o para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos. Os modos de compartilhamento, criação e renovação da comunidade estratégica (ver 3.3) podem ser associados a diferentes espirais que são disparadas conforme o conhecimento da espiral anterior torna-se amplo e move-se para níveis ontológicos. O espiralar em um sentido provoca o avanço da competência da comunidade, ao mesmo tempo em que no sentido inverso se aproveita do conhecimento adquirido para continuar o seu movimento espiral, ou seja, interagem continuamente.

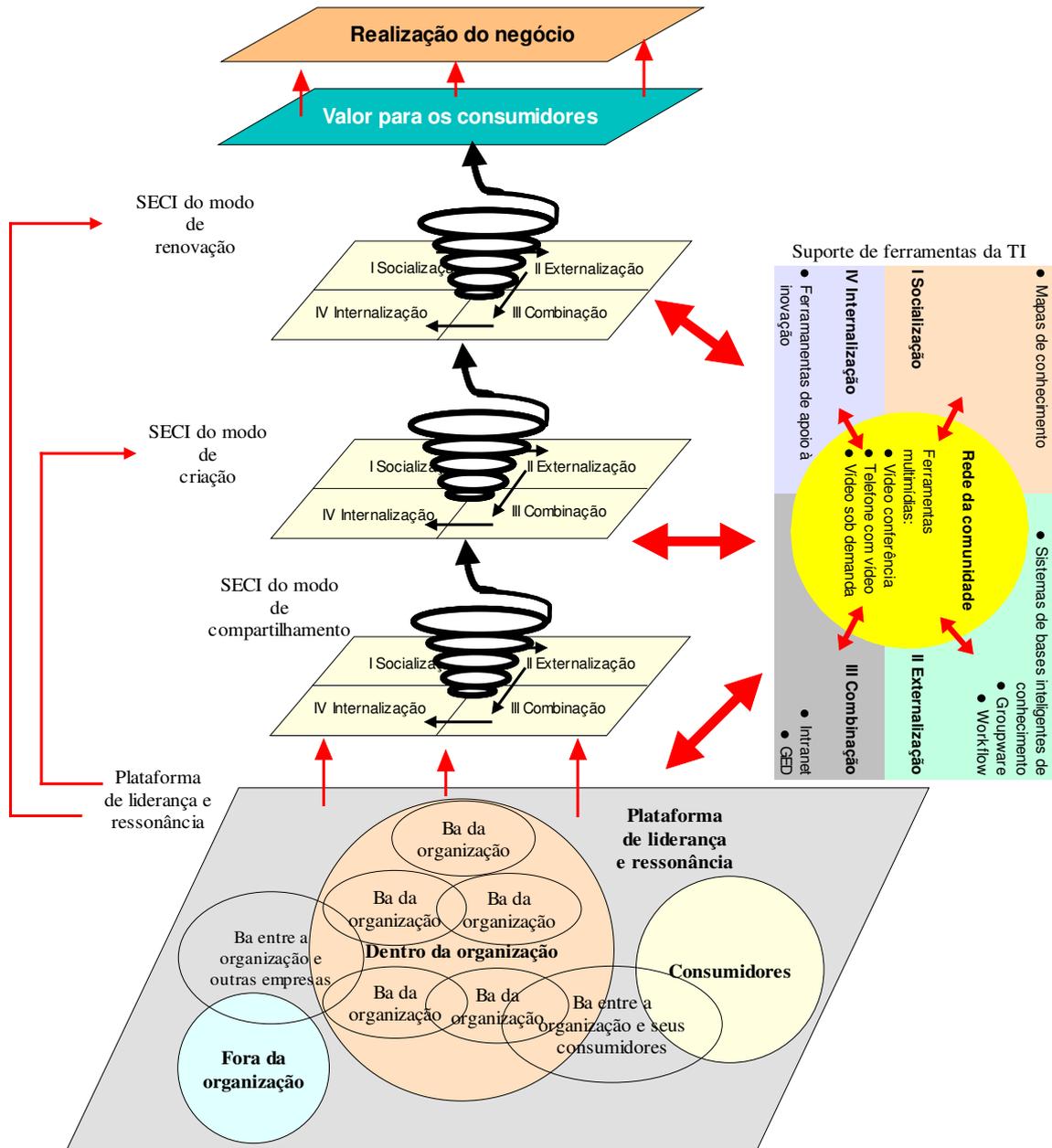


Figura 6 – Dinâmica da comunidade estratégica

5 Conclusões

A comunidade estratégica pode ser representada por bas conectados que fundem sob o mesmo conceito o embasamento proporcionado pelos líderes e a plataforma de ressonância do senso de valor de uma estratégia comum da comunidade. É suportada por ferramentas da TI que proporcionam a interação, e as que apóiam para que esta interação possa acontecer. A rede da comunidade é utilizada em todo processo de criação do conhecimento, enquanto que as demais ferramentas são apropriadas para certos quadrantes do processo. A interação ocorre através das ferramentas multimídia da rede da comunidade, mas dependem também das demais ferramentas, as quais podem ser acessadas diretamente, ou através das ferramentas da comunidade. O avanço das competências resulta do espiralar do conhecimento até níveis ontológicos, quando ocorre o disparo de uma nova espiral, e os modos de avanço podem ser associados a cada espiral. O conceito do ba, em conjunto com o processo de espiralar, apresenta um modelo mais abrangente do funcionamento da comunidade estratégica.

No entanto, como agenda de trabalhos futura deve ser buscada mecanismos empíricos que revelem a dinâmica do ba, pois ainda parece se tratar de um conceito de caráter filosófico, sem uma modelagem explícita.

Referências

- BLACKLER, F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*, (sine loco), v. 6, n. 16, p. 1021-1046, 1995.
- BRESNEN, M. *et al.* Social practices and the management of knowledge in project environments. *International Journal of Project Management*, v. 21, n. 3, p. 157-66, 2003.
- CARVALHO, R.B.; FERREIRA, M. A. T. Acelerando a espiral do conhecimento com a tecnologia da informação. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON KNOWLEDGE MANAGEMENT / DOCUMENT MANAGEMENT, ISKM/DM 2001, 4., 2001, Curitiba. *Anais*. Curitiba: PUC-PR, 2001. v. 1. p. 109-125.
- DONK, D. P.; RIEZEBOS, J. Exploring the knowledge inventory in project-based organizations: a case study. *International Journal of Project Management*, 2004. www.sciencedirect.com. Acesso em: 29 nov. 2004.
- DRUCKER, P. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, (sine loco), p. 45-53, jan./feb. 1988.
- DRUCKER, P. *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- DUHAN *et al.* Information systems strategies in knowledge-based SMEs: the role of core competences. *European Journal of Information Systems*, (sine loco), n. 10, p. 25-40, 2001.
- GIDDENS, A. *The Constitution of Society*. Berkeley: University of California Press, 1984.
- HESELBEIN, F. *et al.* *The community of the future*. California: Jossey-Bass, 1998.
- KADAMA, M. Creating new businesses through a strategic innovation community - case study of a new interactive video service in Japan. *International Journal of Project Management*, (sine loco), n. 20, p. 289-302, 2002.
- KODAMA, M. Community management support through community-based information networks. *Information Management & Computer Security*, (sine loco), v. 7, n. 3, p. 140-150, 1999a.
- _____. Strategic business applications and new virtual knowledge-based businesses through community-based information networks. *Information Management & Computer Security*, (sine loco), v. 7, n. 4, p. 186-199, 1999b.
- _____. Customer value creation through community-based information networks. *International Journal of Information Management*, (sine loco), n. 19, p. 495-508, 1999c.
- _____. Transforming an old economy company through strategic communities. *Long Range Planning*, (sine loco), n. 35, p. 349-365, 2002.
- LAWLER, E.E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, (sine loco), n. 15, p. 3-15, 1994.
- LINDGREN, Rikard, STENMARK, Dick, LJUNGBERG, Jan. Rethinking competence systems for knowledge-based organizations. *European Journal of Information Systems*, (sine loco), n. 12, p. 18-29, 2003.
- NISHIDA, K. *An Inquiry into the Good*. New Haven: Yale University Press, 1921 (impressão 1990).
- _____. *Fundamental Problems of Philosophy: The World of Action the Dialectical World*. Tokyo: Sophia University, 1970.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, (sine loco), n. 5, p. 14-37, 1994.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 380 p.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, (sine loco), n. 1, p. 2-10, 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, (sine loco), p. 79-91, may/june 1990.