

CONTRIBUIÇÕES DO CONCEITO DE “BA” PARA A INOVAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Tópicos especiais em Liderança, Gestão de Projetos, Inovação e Conhecimento

Rafael Rocha
rafael-rocha@ufmg.br

Resumo

O consumidor possui diversos meios para comparar características e preços de produtos ou serviços. A inovação é um diferencial ou valor agregado percebido que define a decisão do consumidor. Assim, inovação é necessária para a prosperidade das organizações. Os colaboradores podem apoiar a inovação na organização com o conhecimento pessoal. O problema é que a inovação é alvo de diversas investigações não conclusivas. O conceito de “ba” possui um modelo de criação de conhecimento utilizando socialização, externalização, combinação e internalização (SECI). O modelo SECI é estruturado para que o conhecimento criado contribua para o mapeamento da inovação. A revisão sistemática da literatura foi adotada como percurso metodológico a fim de investigar as contribuições do conceito de *ba* para a inovação. O resultado foram 108 trabalhos encontrados nos repositórios científicos, sendo 8 trabalhos selecionados pelo protocolo da revisão. A análise dos trabalhos encontrou correlação do conceito de *ba* com inovação, além disso o modelo SECI fornece uma metodologia para captar conhecimento inovador. Por fim, este trabalho evidencia o conceito de *ba* como uma abordagem para facilitar a inovação nas organizações.

Palavras-chave: inovação, conceito de *ba*, criação de conhecimento, conhecimento tácito, conhecimento explícito.

1 Introdução

Com advento do comércio global foram redefinidas as relações entre consumidor e fornecedor (TEECE, 2010). O consumidor obtém informação sobre determinado produto de qualquer lugar no mundo. Além disso, os produtos e alguns serviços podem ser adquiridos independente do país do fornecedor. A competitividade na cadeia de fornecimento de serviços e produtos favorece a inovação para a entrega de valor agregado para o consumidor. A inovação é um processo disruptivo que é validado pelo mercado no quesito valor percebido (FREEMAN; ENGEL, 2007). Em outras palavras, qualquer melhoria em relação ao produto concorrente, desde o processo de compra ou produção até a entrega, permite a aplicação de uma inovação. A inovação, inclusive, pode ser como a organização comunica os valores que o produto ou serviço possui para seu público alvo.

A inovação pode ser oriunda de diversas fontes, mas o intraempreendedor é uma alternativa que diversas organizações possuem (ANTONCIC; HISRICH, 2001). O intraempreendedor é o colaborador que possui quatro características: arriscar em novos negócios; força inovadora; auto-renovação; proatividade. Tais indivíduos são recursos humanos de alto retorno com impacto positivo na cultura e no desenvolvimento das organizações.

Esses recursos humanos precisam de um ambiente que favoreça o desenvolvimento de suas habilidades. “*Ba*” é um lugar contextualizado para o compartilhamento do conhecimento individual e coletivo (NONAKA; KONNO, 1998). Os lugares podem ser físico, virtual ou mental. Dessa forma, por meio desses lugares, indivíduos, grupos e a organização interagem transformando o conhecimento implícito em explícito e vice-versa. Esse processo interativo facilita as ideias inovadoras para a organização.

O problema é que alguns conhecimentos gerados na organização não são canalizados de forma adequada, logo não podem ser aproveitados para agregar valor aos produtos e serviços da organização. Tais conhecimentos são perdidos com a rotatividade dos colaboradores, podendo uma ideia inovadora ser utilizada fora do local de origem. Portanto, é um desafio gerir o conhecimento e extrair ideias inovadoras. Assim, o objetivo deste trabalho é identificar como a criação do conhecimento por meio do conceito de *ba* auxilia no processo da inovação.

Esse trabalho realiza uma revisão sistemática de literatura (RSL) para sintetizar como o processo de inovação é beneficiado com o conceito de *ba* nas organizações. A hipótese é a de que o conceito de *ba* contribui na inovação com a criação de conhecimento. A inovação é importante para a prosperidade de uma organização, no entanto facilitar internamente a inovação é uma questão em aberto. O conceito de *ba* possui metodologia que permite explicitar a inovação. Desse modo, a organização utiliza seus recursos humanos para agregar valor, com base nas dinâmicas das inter-relações entre indivíduos, grupos e organização.

O restante do artigo está organizado da seguinte maneira. A Seção 2 discute os fundamentos do conceito de *ba* e inovação. A Seção 3 apresenta o percurso metodológico da RSL, em seguida, a Seção 4 apresenta as análises dos trabalhos da RSL e realiza-se a discussão dos resultados. Por fim, a Seção 5 apresenta as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

Essa seção apresenta os fundamentos teóricos para a realização da RSL. A Seção 2.1 discute o conceito de *ba*. Ademais, define o processo de compartilhamento de conhecimento, para em seguida categorizá-los. A Seção 2.2 analisa o tema inovação em trabalhos correlatos e destaca suas contribuições.

2.1 Conceito de Ba

Conforme Nonaka e Konno (1998), “lugar” é a tradução para a palavra japonesa “*ba*”. Para Nonaka, Toyama, Konno (200) o “*ba*” precisa de qualidade de “aqui e agora”. O conceito de *ba* disponibiliza espaços compartilhados para a criação de conhecimentos. Os espaços podem ser: físicos, como escritório ou sala de reunião; virtual, como email ou videoconferência; mental, como ideias ou compartilhamento de experiências. *Ba* unifica todos os espaços para que os conhecimentos individuais e coletivos se aprimorem. Participar do *ba* permite transcender seus limites e perspectivas para alavancar a criatividade. O conhecimento tácito é intrínseco à pessoa, ou seja, é algo que não é visível, além de estar pessoalmente enraizado. O conhecimento tácito profissional diz respeito às habilidades ou capacidades desenvolvidas no trabalho, enquanto o conhecimento tácito pessoal é a crença, valor e modelo mental que a pessoa possui. Finalmente, o conhecimento explícito pode ser expresso em manuais ou transformado em dados. Assim, esse conhecimento é legível e formalmente compartilhado.

A criação de conhecimento segue uma espiral de interação entre conhecimento tácito e explícito (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). A conversão ocorre em cada interação dos tipos de conhecimento que é definido pelo fluxo da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI). O modelo SECI destaca a criação de conhecimento e a ideia de autotranscendência.

A socialização envolve o compartilhamento de conhecimento tácito entre indivíduos durante o exercício de atividades em conjuntos (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). O *originating ba* é o lugar que ocorre a socialização, dessa forma é necessário o contato físico entre os indivíduos e que exista empatia no lugar de piedade. A autotranscendência ocorre na proximidade física no local de trabalho com subordinados e colegas, além disso o conhecimento pode ser adquirido por meio de contato com os clientes ou fornecedores.

A externalização é a transformação do conhecimento tácito para o conhecimento explícito (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Em outras palavras, o indivíduo deve transcender os limites internos e externos de si mesmo para integrar-se com o grupo. A externalização acontece no *dialoguing ba*, onde o conhecimento se desenvolve de forma consciente, assim os modelos mentais e habilidade são transformados em termos e conceitos. A articulação do tácito para explícito necessita técnicas para expressar as ideias, tais como: imagens, metáforas e analogias. Por último, o conhecimento tácito deve ser traduzido em palavras de clara compreensão com auxílio de raciocínio indutivo, dedutivo e abduutivo.

A combinação é a sistematização do conhecimento, isto significa que os conhecimentos explícitos são transformados em um conjunto mais complexo (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). O *systemizing ba* é o lugar que a conversão do conhecimento explícito para explícito transcende o grupo. O processo adota a coleta de conhecimentos em forma de dados, em seguida para transmiti-los através de apresentações e reuniões, no final transformar os passos em planos e relatórios.

A internalização é a conversão do novo conhecimento explícito em conhecimento tácito da organização (NONAKA; KONNO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). O *exercising ba* é o lugar que realiza-se a contínua conversão do conhecimento por meio de treinamentos, aprender fazendo, exercícios ou simulações virtuais. Em suma, o conhecimento explícito é incorporado pelos indivíduos e transformado em conhecimento tácito pelas atividades na organização.

A Figura 1 representa o modelo SECI com cada conversão e seu respectivo *ba*. A socialização (conhecimento tácito para tácito), a externalização (conhecimento tácito para explícito), a combinação (conhecimento explícito para explícito) e internalização (conhecimento explícito para tácito) ocorre respectivamente no *originating ba*, *dialoguing ba*, *systemizing ba* e *exercising ba*. O modelo ocorre na forma de espiral difundindo o conhecimento pela a organização.

2.1 Inovação

Segundo Abernathy e Utterback (1978), a inovação pode ocorrer no espectro de dois extremos: revolucionária ou evolucionária. A inovação revolucionária é o redesenho de um produto, assim os equipamentos precisam de ajustes e as equipes de reciclagem no treinamento. Ao passo que, a inovação evolucionária são pequenas modificações, dessa forma treinamentos e ajustes incrementais são realizados em cada melhoria. Ademais, o processo de produção das inovações possuem as seguintes fases: fase fluida, definida pela incertezas do mercado, pois às necessidades estão mal definidas e exigem mudanças constantes no produto; fase transitória, a organização foca na melhoria das capacidades técnicas de produção uma vez que o mercado tem certeza do desenho do produto; fase específica, o foco é a melhoria da qualidade e redução de custos, assim escalar a produção. Conforme Fischer (2001), o foco de inovação pode ser nível *micro*, ou seja, trabalhar na melhoria em pontos que são insatisfatórios ou problemáticos em uma cadeia de entrega de valor.

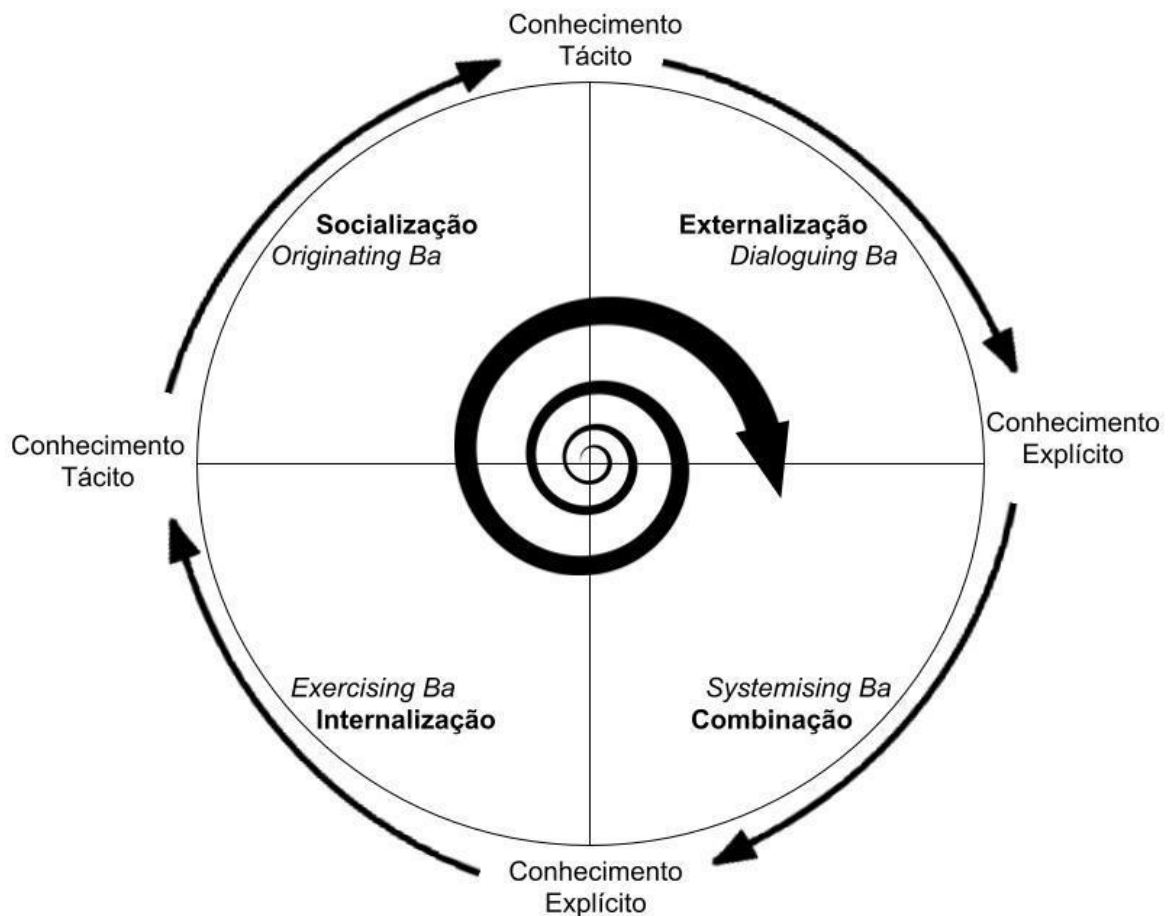


Figura 1. Processo SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka, Toyama (2002)

O nível *meso* de inovação utiliza a visão do setor como um todo com suporte científico e técnico para produzir estudos. O nível *macro* possui investimentos em pesquisa e desenvolvimento, além de utilizar indicadores como, por exemplo, taxa de patentes. Piller, Ihl e Vossen (2010) sugerem a participação do cliente da inovação, assim ele é ouvido por diversos canais, em seguida o pode participar de um grupo focal para testar o novo produto e finalmente alguns desses clientes podem participar na cocriação do produto. Por fim, Teece (1986) destaca que as baixas barreiras de entrada de uma inovação permite que competidores “imitadores” produzam produtos similares, assim as organizações inovadoras perdem o “*timing*” do pioneirismo. Portanto, a inovação possui certa subjetividade que está além da organização e diversos métodos devem ser considerados para um processo para gerar inovação.

Como visto anteriormente, pode-se aplicar diversas estratégias para se inovar. A gestão do conhecimento aperfeiçoa o processo de inovação (HO, 2009; ESTERHUIZEN; SCHUTTE; DU TOIT, 2012). Os colaboradores facilitam a inovação em ambiente organizacional favorável ao compartilhamento e criação de conhecimento. Conforme Bergendahl e Magnusson (2015), existe forte correlação da inovação com a criação de conhecimento. Organizações que possuem processos definidos para criação de conhecimentos possuem maior taxa de patentes, além de gerar conhecimentos não-patenteáveis. Shu *et al.* (2012) confirmam a correlação da criação de conhecimento e a inovação. Além disso, relações comerciais impactam positivamente na criação de conhecimento. Ainda, as relações com outras organizações, tais como, universidades, governo e comunidade local contribuem para inovação (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; TOYAMA, 2002). Os funcionários obtêm entendimento amplo do

contexto quanto transcendem os limites de sua organização. Essas relações buscam em comum acordo demanda e soluções para problemas que são percebidos.

3 Metodologia de Pesquisa

Essa seção apresenta o percurso metodológico do trabalho. A RSL é o método utilizado para analisar as contribuições do conceito de *ba* para inovação. A revisão identifica todos os trabalhos da literatura científica que atendam o protocolo de seleção. Conforme Kitchenham (2004), a RSL é dividida em: planejamento (Seção 3.1), nessa fase define o objetivo da revisão, além do protocolo a ser seguido; condução (Seção 3.2), realiza-se a revisão conforme o protocolo estabelecido na fase anterior; análise dos resultados (Seção 4), os resultados são sumarizados com base nos objetivos.

3.1 Planejamento

O objetivo principal da RSL é identificar as contribuições do conceito de *ba* na inovação das empresas. Desse modo, as Questões de Pesquisa (QP) a seguir foram elaboradas:

- (QP1) Como o conceito de *ba* contribui para a inovação?
- (QP2) Como o processo SECI é utilizado para inovação?
- (QP3) Quais os facilitadores para inovação no conceito de *ba*?

Com base nas questões de pesquisa, os principais termos são “conceito de *ba*” e “inovação”. A palavra chave para “conceito de *ba*” é o próprio termo, além disso a palavra chave em inglês é *concept of ba*. Já as palavras chaves para “inovação” são inovar, inovação, inovadora, inovativa; em inglês, *innovate, innovation, innovative*. Portanto, a string de pesquisa utilizada foi ("concept of ba" AND innov*) OR ("conceito de ba" AND inov*).

A revisão utiliza o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior¹ (CAPES) através do acesso remoto via Comunidade Acadêmica Federada² (CAFe). O portal indexa trabalhos de diversos repositórios científicos online, assim foi utilizado o buscador da plataforma para a pesquisa.

Os trabalhos devem atender todos os critérios do protocolo de inclusão, a saber: publicação em inglês, português, espanhol; publicações de 2010 a 2020; acesso ao material *online*, publicações que relacione conceito de *ba* e inovação. Os critérios de exclusão, além da não contemplação dos critérios de inclusão, são: estudos duplicados (será utilizado somente um); artigos curtos (menos de 5 páginas); trabalhos redundantes (será considerado a versão mais completa).

3.2 Condução

Na fase de condução da revisão foram recuperados os trabalhos que passaram por todos os critérios de inclusão e exclusão.

A Figura 2 sumariza o processo de seleção dos trabalhos. A Etapa 1 é a recuperação de todos os trabalhos utilizando a *string* de busca no portal de periódico da CAPES, assim foram recuperados 108 trabalhos de diversos repositórios científicos. A Etapa 2 aplicou o filtro de ano do portal, assim foram excluídos 44 trabalhos, uma vez que a publicação não compreendeu entre os anos de 2010 e 2020. A Etapa 3 excluiu 3 trabalhos duplicados ou derivados dos 64 trabalhos restantes, assim foram mantidos os trabalhos mais relevantes. A Etapa 4 foi realizada a revisão do título, palavras-chaves, resumo e introdução. Essa revisão analisou como os termos

¹ Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em 04/05/2021.

² Disponível em: <https://www.rnp.br/servicos/servicos-avancados/cafe>. Acesso em 04/05/2021

“conceito de *ba*” e “inovação” eram desenvolvidos. Desse modo, foram excluídos 43 trabalhos cujo tema não se tratava de conceito de *ba* e inovação. A Etapa 5 realizou-se a leitura completa dos 18 trabalhos restantes. Essa etapa identificou 10 trabalhos que não desenvolviam o conceito de *ba* e inovação no corpo do trabalho, ou seja, o conceito de *ba* não era o objeto principal do trabalho, além disso alguns trabalhos não mantiveram um diálogo entre a inovação e conceito de *ba*, portanto restando 8 trabalhos para se realizar a análise dos resultados.

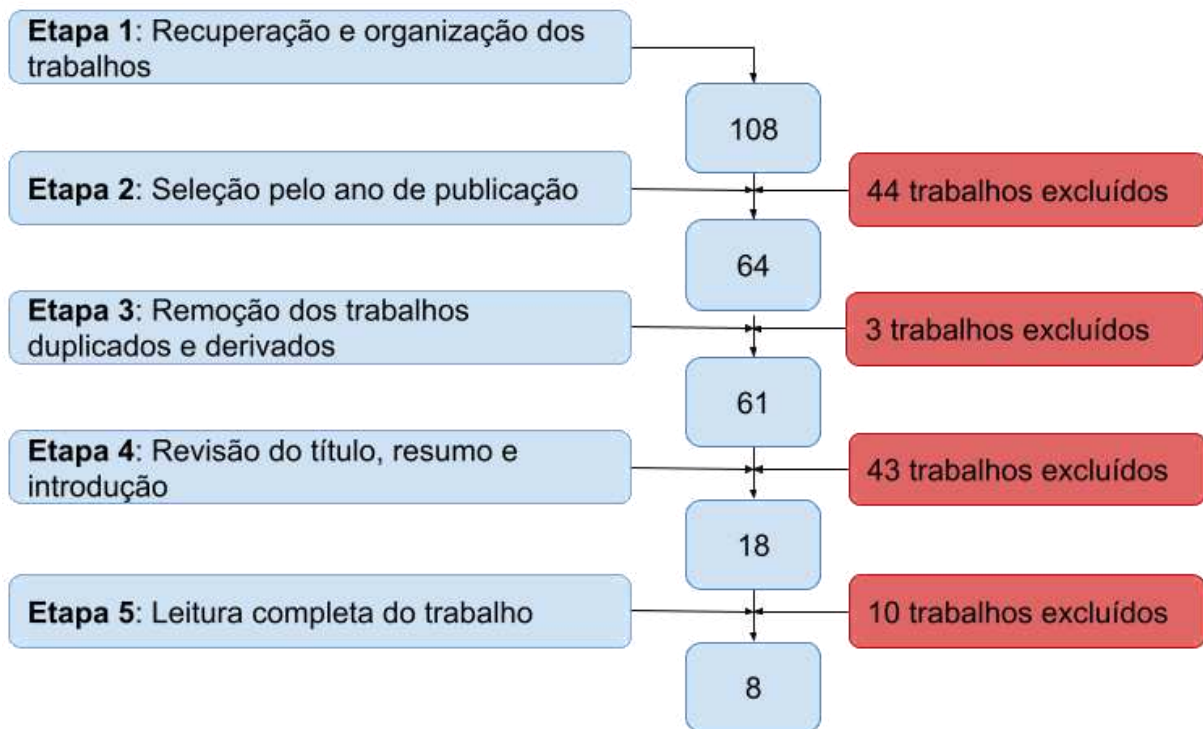


Figura 2. Etapas de seleção dos trabalhos

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 1 contém os 8 trabalhos selecionados com informação sobre o ano de publicação, os autores e o título. Esses trabalhos estão na próxima etapa da RSL para análise dos resultados.

Tabela 1. Trabalhos

Ano	Autores	Título
2010	Choo e Neto	Beyond the <i>ba</i> : managing enabling contexts in knowledge organizations
2010	Pribadi	<i>Ba</i> , Japanese-Style Knowledge Creation Concept: A Building Brick of Innovation Process inside Organization
2011	Rai	Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework
2014	Duh	Family business succession as knowledge creation process
2017	Alonso e Alexander	Importance of acquiring knowledge through feedback in an emerging industry

2017	Junior e Yu	As transformações do conhecimento no processo de inovação: um estudo multicase no desenvolvimento da tecnologia flex fuel no Brasil.
2018	Vijayan, Mork e Hansen	Knowledge Creation in Engineering Education (University-Industry Collaboration)
2019	Buunk, Smith e Hall	Tacit knowledge sharing in online environments: Locating ‘Ba’ within a platform for public sector professionals

Fonte: Elaborado pelo autor

4 Resultados e Discussão

Essa seção apresenta a sumarização da RSL. Desse modo, os trabalhos apresentados na Seção 3.2 são analisados de modo a fornecer resposta para cada QP.

Na revisão dos trabalhos evidenciou a utilização do *ba* nos projetos de inovação (QP1). A inovação é facilitada com *ba*, pois “os diferentes estágios reforçam os processos de aprendizagem por meio do acúmulo de conhecimento explícito e sua tradução gradual em conhecimento tácito” (ALONSO; ALEXANDER, 2017, p. 277), dessa forma novas ideias emergem no ciclo da criação de conhecimento. Segundo Choo e Neto (2010, p. 604), “conceito de *ba* e suas extensões são de fato condições importantes para a criação do conhecimento organizacional e inovação” isso é complementado por Duh (2014, p. 710), “atividades de criação de conhecimento dentro do processo SECI é basicamente uma abordagem baseada em processo que direciona à criatividade e à inovação”. *Ba* facilita a inovação em metodologias formais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), por exemplo, Desenvolvimento de Novo Produto (DNP) onde diversas equipes estão em constante contato, assim é “possível observar diferenças entre as transformações do conhecimento em suas dimensões tácita e explícita, como descrito no modelo SECI, em função da fase do DNP” (JUNIOR; YU, 2017, p. 265). A organização deve patrocinar o “conceito de *ba* dentro da sua organização interna, criando uma organização flexível e dinâmica que abrange todos os departamentos, com forte motivação para a inovação” (PRIBADI, 2010, p. 7), pois todos os departamentos devem estar alinhados para criação de conhecimento. Os trabalhos selecionados não identificaram o conceito de *ba* como parte da política de inovação das organizações. Portanto, as organizações utilizam o conceito de *ba* de forma “inconsciente” ou *ad hoc* para inovar.

Tal como descrito anteriormente, o conceito de *ba* está correlacionado com a inovação, da mesma maneira, o processo SECI (QP2) é identificado na criação de conhecimento e inovação em todos os trabalhos selecionados. O *originating ba* é onde ocorre a socialização do conhecimento tácito dos envolvidos, assim as primeiras discussões para ideias inovadoras surgem nesse local. Os envolvidos nos projetos de novos produtos utilizam a socialização para compartilhar as experiências e os resultados alcançados em outra P&D (PRIBADI, 2010; DUH, 2014; ALONSO; ALEXANDER, 2017; JUNIOR; YU, 2017). Nessa fase estabelece as conexões interpessoais, como por exemplo a confiança, cuidado e comprometimento (CHOO; NETO, 2010). As conexões são estimuladas com atividades para compreender o produto, processo e os problemas envolvidos no desenvolvimento (VIJAYAN; MORK; HANSEN, 2018). Além disso, o feedback de fornecedores, consumidores/clientes e distribuidores/revendedores são fundamentais para compreender as informações informais (RAI, 2011; DUH, 2014).

No *dialoguing ba* ocorre a externalização que é a próxima conversão de conhecimento do processo SECI. A externalização transforma todos os conhecimentos implícitos em

explicitados através de documentos seguindo as normas e procedimentos da organização (DUH, 2014; JUNIOR; YU, 2017). Mais importante que gerar patentes, deve-se nessa fase manter registro do histórico do conhecimento compartilhado, além de manter as evidências das transferências tecnológicas realizadas entre departamentos, assim fortalecendo o relacionamento entre indivíduos (PRIBADI, 2010; ALONSO; ALEXANDER, 2017; VIJAYAN; MORK; HANSEN, 2018). A inovação se materializa com linguagem, símbolos, desenhos, modelos mentais, concepções de produtos, entre outros (RAI, 2011; BUUNK; SMITH; HALL, 2019). As habilidades são compartilhadas para transformar todo conhecimento tácito em explícito em contexto facilitador, ou seja, a organização deve fornecer os insumos necessários para documentar o conhecimento (CHOO; NETO, 2010; RAI, 2011).

A combinação do conhecimento explícito ocorre no *systemising ba*, esse ponto os conhecimentos explícitos são sintetizados em dados e relatórios, desse modo a interpretação deve ser contextualizada com a organização (DUH, 2014; ALONSO; ALEXANDER, 2017; VIJAYAN; MORK; HANSEN, 2018). Ademais, as comparações dos resultados de diversas pesquisas (da própria organização e de outras organizações) com a pesquisa atual são realizadas para aprimorar os resultados (PRIBADI, 2010; JUNIOR; YU, 2017). O desenvolvimento do produto deve estar alinhado com o objetivo da organização, além disso as decisões devem estar orientadas ao mercado na disseminação do conhecimento (RAI, 2011).

A internalização do conhecimento explícito realiza-se no *exercising ba*. O colaborador com a rotina de trabalho e prática (aprender fazendo) incorpora o conhecimento, tornando-o implícito (RAI, 2011; VIJAYAN; MORK; HANSEN, 2018; BUUNK; SMITH; HALL, 2019). Essas experiências individuais da internalização do conhecimento gera *feedback* para o aprimoramento da inovação (DUH, 2014; JUNIOR; YU, 2017). Assim, o colaborador reforça o aprendizado por meio do ciclo de criação do conhecimento (ALONSO; ALEXANDER, 2017).

O processo SECI e *ba* necessitam dos facilitadores que são diversas coisas (pessoas, *softwares*, ações, entre outras) que tornam possível a inovação (QP3). Conforme Nonaka e Takeuchi (1995), para as pessoas se conectarem promovendo a empatia e a troca real de conhecimento tácito, a socialização deve ser realizada face a face em um local físico. Igualmente Buunk, Smith e Hall (2019) confirmam não encontrar evidências de socialização por meio virtual. No entanto, Alonso e Alexander (2017) demonstram que houve socialização através de plataformas sociais. As interações virtuais com os clientes trouxeram *feedbacks* sobre os produtos e exposição de conhecimento tácito. Já Duh (2014); Vijayan, Mork e Hansen (2018) identificaram a socialização em reuniões, aulas, palestras e atividades práticas. Essas atividades permitiram compartilhar modelos mentais e experiências comuns entre os participantes, assim é possível criar e desenvolver o conhecimento tácito.

A externalização utilizando mídias sociais virtuais permitiu compartilhamento de experiência e solução de problemas (BUUNK; SMITH; HALL, 2019). Para Duh (2014), a documentação da tomada de decisão demonstrou eficácia na externalização. A tomada de decisão desenvolve habilidades de gestão e aprimoramento de processos enquanto permite aprender de outros. Igualmente o registro das comunicações e reuniões das partes interessadas desenvolve tais habilidade.

Segundo Choo e Neto (2010), além dos facilitadores apresentados até aqui, a organização necessita de estabelecer valores e normas com autonomia de liberdade para estimular confiança, cuidado, tolerância e empatia. Ainda, estimular práticas compartilhadas visando a diversidade cognitiva com auxílio de sistemas de informação (intranet, fóruns de discussão, comunidades virtuais, mineração de dados, armazém de dados, repositório de documentos/informação, entre outros). Também a organização deve desenvolver estratégia do compartilhamento do conhecimento, desse modo definir os objetivos e metas, bem como, os

problemas que devem ser resolvidos. Para Rai (2011), a cultura organizacional deve ter 4 pilares: “cultura de relações humanas”, organizações são mais efetivas quando os indivíduos são orientados à solução de problemas em sinergia e com reconhecimento das contribuições; “sistema aberto”, a organização gera valor identificando tendências futuras e ideias inovadoras, assim adota a regionalização das decisões; “objetivos racionais”, os objetivos são orientados para o mercado, tornando a organização competitiva e eficaz em solucionar problemas, além de superar barreiras; “processo interno”, o processo interno é baseado em uma cultura que enfatiza o desenvolvimento das rotinas de trabalho e práticas, assim facilitando os indivíduos de modificar o conhecimento e resolver problemas.

5 Considerações Finais

Esse trabalho iniciou com o questionamento de como a criação do conhecimento beneficiaria a inovação nas organizações. A inovação é importante para que as organizações prosperem no mercado. Desse modo, a investigação se origina na análise das contribuições do conceito de *ba* para inovação.

O percurso metodológico utilizou a RSL que foi dividido em: planejamento da revisão, onde foi definido o protocolo da revisão; condução da revisão, onde foram selecionados 8 dos 108 trabalhos recuperados dos repositórios científicos; análise e síntese dos resultados, em resposta às questões de pesquisa.

A análise dos trabalhos demonstra que o conceito de *ba* está correlacionado com a inovação (QP1). Ademais, nenhum trabalho demonstrou que o conceito de *ba* é utilizado de forma oficial pelas organizações. Já o modelo SECI fornece uma metodologia para criação de conhecimento e inovação (QP2), sendo importante cada conversão de conhecimento em seu respectivo *ba*. Por fim, foi identificado os facilitadores que as organizações devem possuir para que ocorra a inovação (QP3). Foi identificado no *ba* físico (*originating ba* ou *systemising ba*) a utilização de meios virtuais para criar conhecimento, por exemplo, mídias sociais e plataformas de avaliação. Portanto, todas as questões de pesquisa foram respondidas e os resultados robustos ratificam que o conceito de *ba* beneficia a inovação. A hipótese de que o conceito de *ba* contribui para a inovação se mostra verdadeira.

Os resultados apresentados nesse trabalho são satisfatórios. Essa pesquisa aprofunda a investigação sobre inovação com o processo estruturado pela RSL. Portanto, o conceito de *ba* é uma das abordagens que contribui na inovação.

Contudo, não foi encontrado nenhum estudo de caso de alguma organização que tenha adotado formalmente o conceito de *ba*. Essa limitação é uma proposta para um trabalho futuro, ou seja, a investigação da implantação do conceito de *ba* em uma organização. Além disso, outra proposta é investigar a influência dos *feedbacks* por meio virtual na socialização e externalização.

6 Referências

ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of industrial innovation. **Technology review**, v. 80, n. 7, p. 40-47, 1978.

ALONSO, A. D.; ALEXANDER, N. Importance of acquiring knowledge through feedback in an emerging industry. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 29, n. 2, p. 265-282, 2017.

BERGENDAHL, M.; MAGNUSSON, M. Creating ideas for innovation: Effects of organizational distance on knowledge creation processes. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 1, p. 87-101, 2015.

BUUNK, I.; SMITH, C. F.; HALL, H. Tacit knowledge sharing in online environments: Locating 'Ba' within a platform for public sector professionals. **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 51, n. 4, p. 1134-1145, 2019.

CHOO, C.; NETO, R. C. D. A. Beyond the ba: managing enabling contexts in knowledge organizations. **Journal of Knowledge Management**, 2010.

DUH, M. Family business succession as knowledge creation process. **Kybernetes: The International Journal of Systems & Cybernetics**, v. 43, n. 5, p. 699-714, 2014.

ESTERHUIZEN, D.; SCHUTTE, C. S. L.; DU TOIT, A. S. A. Knowledge creation processes as critical enablers for innovation. **International Journal of Information Management**, v. 32, n. 4, p. 354-364, 2012.

FISCHER, M. M. Innovation, knowledge creation and systems of innovation. **The annals of regional science**, v. 35, n. 2, p. 199-216, 2001.

HO, C. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 1, p. 98-117, 2009.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

JUNIOR, W. G.; YU, A.. As transformações do conhecimento no processo de inovação: um estudo multicase no desenvolvimento da tecnologia flex fuel no Brasil. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 3, p. 256-267, 2017

KITCHENHAM, B. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and Corporate change**, v. 11, n. 5, p. 995-1009, 2002.

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, 2000.

PILLER, F. T.; IHL, C.; VOSSEN, A. A typology of customer co-creation in the innovation process. **SSRN Electronic Journal**, v. 4, 2010.

PRIBADI, H. Ba, Japanese-Style Knowledge Creation Concept: A Building Brick of Innovation Process inside Organization. **Jurnal Teknik Industri**, v. 12, n. 1, p. 1-8, 2010.

RAI, R. K. Knowledge management and organizational culture: a theoretical integrative framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 5, p. 779-801, 2011.

SHU, C. et al. Managerial ties and firm innovation: Is knowledge creation a missing link?. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 125-143, 2012.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

VIJAYAN, K. K.; MORK, O. J.; HANSEN, I. E. Knowledge Creation in Engineering Education (University-Industry Collaboration). In: **European Conference on Knowledge Management**. Academic Conferences International Limited, 2018.