

CONTRIBUIÇÃO DAS FERRAMENTAS ANALÍTICAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL DE RH PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL

Alexandre Ricardo Peres (Poli/USP)

alexandre.ricardo.peres@gmail.com

Fernando Jose Barbin Laurindo (Poli/USP)

fjblau@usp.br



Entre outros aspectos, a área de RH é tão mais estratégica quanto melhor prover de informações e alternativas de ações as áreas de resultado. Processos analiticamente embasados vêm assim ganhando espaço para o atingimento desse objetivo, embasando competências essenciais que visam vantagens estratégicas sustentáveis. Nesse contexto, a gestão de conhecimento e o processo de aprendizado merecem atenção, uma vez que lideranças, equipes e clientes internos passam a interagir sob o estímulo de informações e conhecimento cada vez mais objetivos. O objetivo deste estudo de caso é identificar se as ferramentas analíticas de inteligência organizacional do RH de uma organização brasileira fornecem suporte ao processo de geração de conhecimento. Os resultados apontam na direção de que o conhecimento gerado pelas ferramentas analíticas está integrado à operação da área e circula adequadamente no RH como um todo, mas ainda há lacunas a compreender sobre o ciclo de criação de conhecimento nos níveis hierárquicos e, nesse contexto, o impacto da qualidade de dados e da robustez dos conceitos analiticamente explorados.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Inteligência Organizacional; Recursos Humanos

1. Introdução

A Visão Baseada em Recursos (RBV) diz que a empresa é formada por um conjunto único de recursos valiosos para que sua estratégia seja executada com sucesso. O sucesso na alavancagem dos pontos fortes desses recursos como resposta aos estímulos das oportunidades (de origem externa) é o que impulsiona a empresa em seu caminho para os resultados (BARNEY, 2001; COLLIS & MONTGOMERY, 1999).

A RBV busca explicar como competências adequadas à estratégia e oriundas da capacitação da empresa (ou mantidas pelo correto reconhecimento de quais capacitações deve buscar) podem gerar não apenas resultados, mas também vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo (COLLIS & MONTGOMERY, 1999).

A adequada condução desses fatores implica na construção de conhecimento organizacional igualmente alinhado à estratégia e com impactos na sustentabilidade da empresa (BARNEY, 2001).

Alguns modelos buscam explicar como é gerado o conhecimento organizacional, em especial, os propostos por Crossan *et alii* (1999), Nonaka (1994) e Nonaka & Toyama (2000), que podem ser interessantes, haja vista suas complementaridades e aspectos de expansão de conceitos.

Esse modelo, em específico, embute interpretações de um ciclo que parte do nível de aprendizado individual, passa pelo de grupo e chega ao institucional (e, conforme Davenport & Prusak, 1998, apud Tsoukas, 2001, pode ser complementado por aspectos da construção dos conhecimentos individuais como um fluxo para a construção do conhecimento organizacional).

Em termos organizacionais, esse ciclo pode ser abordado para que sejam inferidos e melhor compreendidos aspectos de como o ferramental de inteligência organizacional tem influência sobre a construção do conhecimento organizacional e como (e se) é influenciado pela dinâmica do constante redirecionamento estratégico a que estão submetidos.

O objetivo deste estudo de caso é identificar se as ferramentas analíticas de inteligência organizacional do RH de uma organização brasileira de grande porte fornecem suporte à geração de conhecimento visando gerar vantagens estratégicas sustentáveis. Em especial, são observadas as interações entre lideranças, equipes e clientes internos do RH. Nesse contexto, tem-se em perspectiva a estratégia de alocação e aproveitamento de recursos humanos da organização.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Importância da RBV para a gestão de recursos

A RBV busca explicar como fatores internos às empresas geram vantagem competitiva sustentável, segundo Kraaijenbrink *et alii* (2010). Sua proposição central se baseia em que a empresa deve possuir recursos raros, valiosos, inimitáveis e não substituíveis para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. De forma complementar, Collis & Montgomery (1999) propõem que o valor de um recurso advém da capacidade organizacional embutida nas rotinas, processos e cultura organizacionais, ou seja, ao contexto de uso dos recursos.

Ampliando essas visões, Fréry *et alii* (2015) propõem uma mudança de eixo nessa visão, colocando que é possível obter vantagens competitivas através de recursos mais disponíveis, desde que se dê foco à plataforma de uso e ao gerenciamento dos custos dos recursos.

Em uma linha similar, Andersén (2011) relaciona exemplos que apontam para uma relação complexa entre recursos para o estabelecimento de resultados. O autor propõe uma abordagem em que os recursos estratégicos devem também apresentar fatores interativos e gerenciais relacionados à Integração entre recursos, Capacidade gerencial da empresa, capacitação no Aproveitamento mercadológico, capacidade de Apropriação de resultados e mitigação de eventuais Desvantagens para a competitividade.

Por fim, segundo Acedo *et alii* (2006), a RBV engloba três linhas de pesquisa que buscam explicar a capacidade da empresa em gerar resultados: visão relacional, visão de conhecimento (KBV) e abordagem de capacitação dinâmica. Sustentado pela literatura, o autor destaca o conhecimento como o mais relevante recurso que uma empresa pode deter.

Com especial atenção à abordagem via KBV, o autor lista 25 trabalhos de relevância que relacionam a lógica da RBV à sua importância para a área de recursos humanos.

A geração de conhecimento, segundo Kogut & Zander (1992), não ocorre da abstração das habilidades detidas por uma empresa, mas das capacidades de combinação para gerar novas aplicações a partir de conhecimentos existentes por meio de potenciais tecnológicos inexplorados, o que Scherer (1965) apud Kogut & Zander (1992) batiza de “oportunidade tecnológica”.

De forma complementar, Cohen & Levinthal (1990) dizem que a capacidade de inovação organizacional gerada através da combinação de conhecimentos individuais e da diversidade de conhecimentos de grupo das organizações são vitais para que a atividade de pesquisa e desenvolvimento as leve à obtenção de vantagens competitivas (ou seja, conhecimento e aprendizado organizacionais têm papel central na construção de vantagens competitivas).

2.2. Conhecimento Organizacional e Aprendizado Organizacional

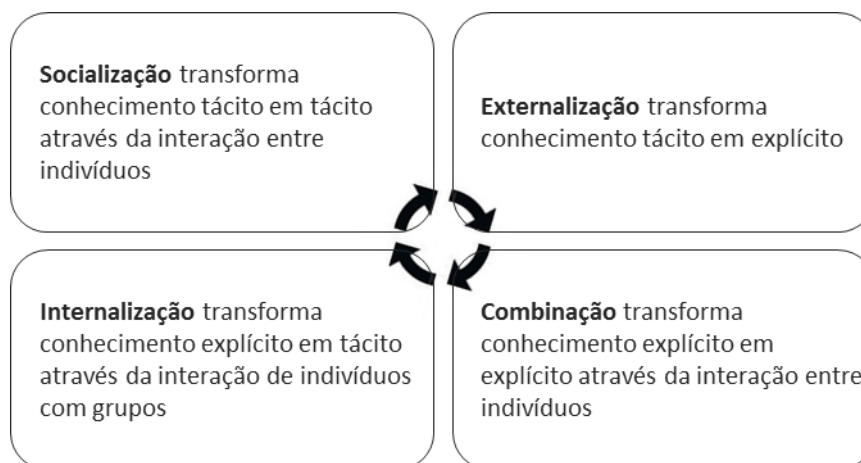
Braganza (2004) apresenta uma visão do modelo de hierarquização da cadeia dados informações-conhecimento que inverte a tradicional descrição do conhecimento a partir das informações geradas por dados. Para o autor, os conhecimentos geram a necessidade por informações, que geram a necessidade de dados (ênfase não a cadeia teórica, mas a prática na busca por conhecimento).

Nesse contexto, Rowley (2007) busca definir cada um desses conceitos, demonstrando a inter-relação entre dados e informação e entre informação e conhecimento na definição de cada um dos termos (discutindo os conceitos de forma similar à de Davenport & Prusak, 1998 e Tsoukas, 2001). Também acrescenta à cadeia os conceitos de Inteligência (a habilidade de acrescentar eficiência, construída a partir do conhecimento) e Sabedoria (a habilidade de acrescentar eficácia, construída a partir da Inteligência) (ACKOFF, 1989, apud ROWLEY, 2007). Em especial, o conceito de Inteligência Competitiva é foco de uma grande quantidade de estudos, sendo definida por Calof & Skinner (1998) como um programa sistemático e iterativo de planejamento, coleta de dados, análise de informações e disseminação do conhecimento final gerado.

Davenport & Prusak (1998) definem Conhecimento como uma mistura de experiência, valores, informação contextual e visão especializada que provê uma estrutura de avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Na interpretação de Tsoukas (2001), podemos perceber o destaque para o atributo dinâmico do Conhecimento, que, nesse contexto, se aproxima da Inteligência.

Nesse âmbito, o modelo de criação de conhecimento de Nonaka (1994) (vide Figura 1) acrescenta que a disseminação e uso do conhecimento se dá de múltiplas formas, combinando via interações sociais conhecimento tácito (não formalmente expresso) e explícito (claro, sem ambiguidades):

Figura 1: modelo de criação de conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka (1994)

Crossan *et alii* (1999) expande as premissas desse modelo ligando os níveis de aprendizado individual, em grupo e organizacional através dos “4 Is”.

- Intuição: reconhecimento de padrões e formação de imagens ou ideias vagas, mas direcionadoras. Tem foco no improviso, metáforas, no conhecimento tácito e no direcionamento pouco direto.

- Interpretação: relacionamento entre indivíduos ainda no campo dos conhecimentos tácitos, compondo um mapa cognitivo (ainda centrado em cada indivíduo, mas de composição coletiva).
- Integração: processo de desenvolvimento de conhecimento compartilhado, direcionando ações e gerando conhecimento explícito a partir do tácito.
- Institucionalização: criação de processos e rotinas para a garantia de que determinadas ações derivadas de conhecimentos adquiridos ocorrerão.

Enriquecem esse contexto o ferramental proposto por Garvin *et alii* (2008) e o fluxo de aprendizado conforme estruturado para a pesquisa-ação de Massingham (2014). Garvin *et alii* (2008) enumeram três blocos fundamentais do aprendizado organizacional: Ambiente propício ao Aprendizado, Processos de Aprendizado Concretos e Liderança para Apoio ao Aprendizado. Através das características contidas nesses blocos, é possível avaliar se as equipes têm foco no aprendizado e como esse aprendizado beneficia a organização. Massingham (2014), por sua vez, coloca que o aprendizado circula internamente e entre os níveis de liderança, de equipes e entre liderança e equipes, em um fluxo de constante influência dentro e entre os níveis.

3. Estudo de caso

3.1. A empresa

O estudo de caso foi realizado em uma organização de grande porte do setor financeiro brasileiro. A empresa passa por transformações na área de RH relacionadas à forma e à estrutura organizacional para utilização dos dados e informações de suporte à tomada de decisões no departamento e aplica ferramental analítico para melhor se aprofundar e balizar decisões.

3.2. Ferramental analítico de Recursos Humanos analisado

A organização considera o RH tão mais estratégico quanto melhor puder prover de informações e alternativas de ações as áreas de resultado. Assim, o RH busca por processos analiticamente embasados, que podem ser divididos em três grandes grupos:

a) Relatórios estruturados regulares para os executivos (como recortes demográficos dos funcionários e indicadores detalhados de processos-chave como rotatividade ou requerimentos legais);

b) Processos organizacionais de avaliação de funcionários. De ambos são extraídas saídas classificatórias quantitativas:

- Por resultados e comportamentos, finalizado em uma avaliação global de desempenho combinado em uma matriz. A ferramenta (com algoritmo automatizado por TI) distribui os avaliados em uma curva padronizada, que é então ajustada em fóruns de líderes e *business partners* de RH. Aspectos qualitativos das equipes são discutidos frente aos resultados quantitativos, compondo um quadro global de cada funcionário;
- Por prontidão para assumir novas posições na organização, sejam técnicas ou de liderança. Um algoritmo relacionado ao desempenho recente dos avaliados os distribui em uma matriz relacionada à expectativa de desenvolvimento. Fóruns de líderes e *business partners* de RH também são usados para a discussão qualitativa final;

c) Avaliações analíticas de processos e projetos:

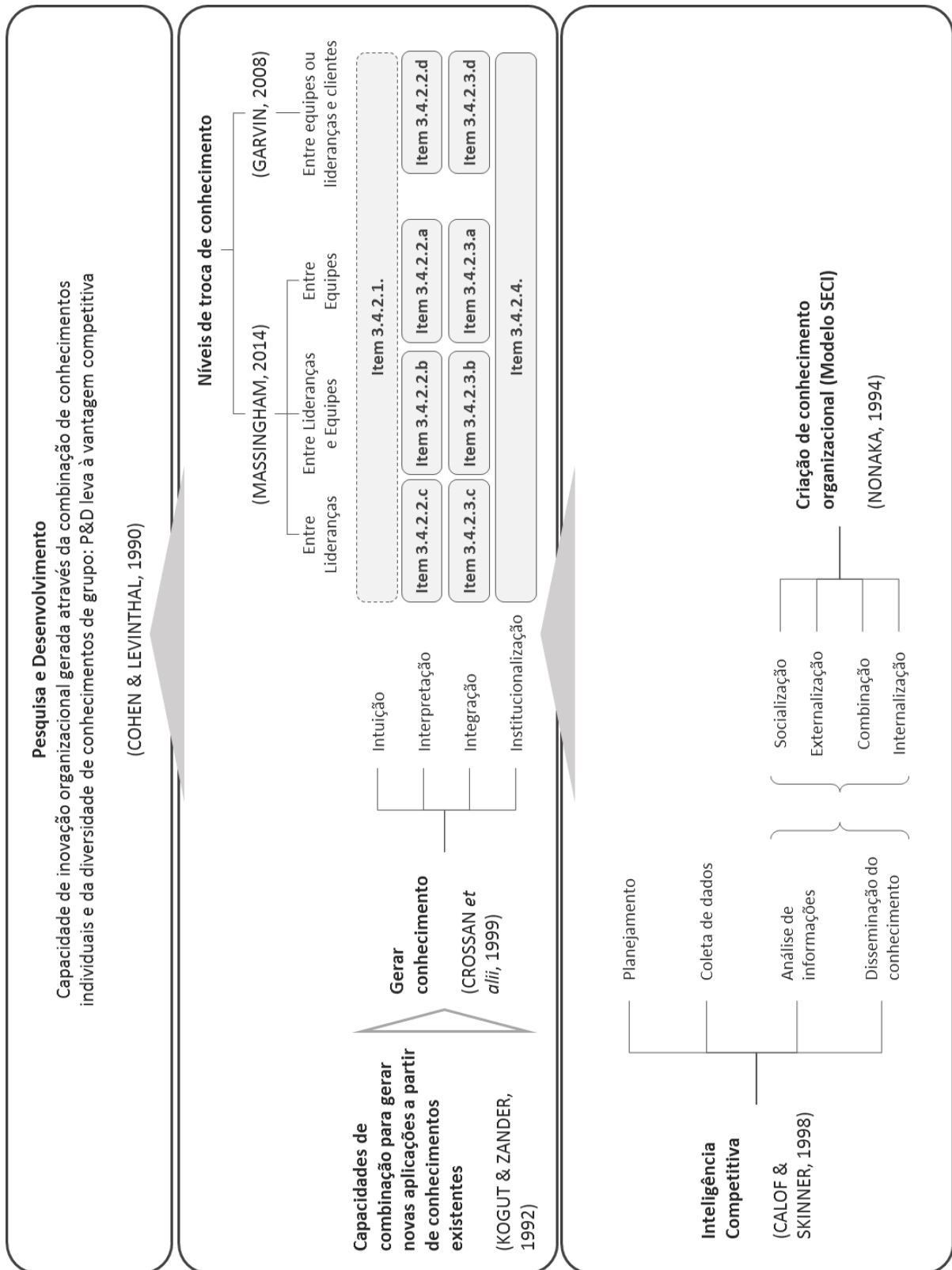
- Estudos relacionando multidisciplinarmente processos e variáveis internas e externas por uma equipe não subordinada a um processo específico;
- Estudos relacionados a processos específicos, normalmente realizados pelo próprio subdepartamento do processo.

3.3. Modelos de análise e protocolo de pesquisa

Optou-se pelo formato de Estudo de Caso pois pretende-se esclarecer os resultados alcançados por um conjunto de decisões tomadas pelo RH da organização (MIGUEL, 2007).

Com base na revisão bibliográfica, construiu-se o panorama de análise apresentado na Figura 2 e que resume o foco das entrevistas e o contexto de geração de conhecimentos. Nesse panorama, aspectos da geração de conhecimento (Crossan *et alii*, 1999) são cruzados com níveis de troca de conhecimento (Massingham, 2014; Garvin, 2008) sob o ponto de vista da criação de conhecimento organizacional (Nonaka, 1994) embasando a gestão de recursos de valor para a empresa (capital humano) de um ponto de vista de pesquisa e desenvolvimento (COHEN & LEVINTHAL, 1990).

Figura 2: foco de pesquisa e o contexto de geração de conhecimentos



Fonte: Adaptado pelo autor a partir das fontes citadas na figura

Além de acesso a documentação relacionada ao tema, uma entrevista-piloto com um gerente da área foi realizada para calibragem das demais entrevistas, realizadas com base em um questionário qualitativo e outro quantitativo (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1: questionário qualitativo aplicado

Contexto	
Ferramental analítico com foco no aprofundamento de conhecimentos acerca de funcionários e lideranças, tendo como perspectiva a estratégia de alocação e aproveitamento desses recursos	
Perguntas	
Primária	Secundária
Existe um nível satisfatório de percepções intuitivas e inovadoras na organização?	Em que níveis (níveis de liderança, nível equipe) ele ocorre mais?
Que mecanismos / aspectos culturais facilitam ou impedem a intuição de novas ideias, a interpretação (discussão de ideias) e integração (tomada de ação)?	
Quanto se motiva os indivíduos para que percepções individuais sejam compartilhadas e integradas?	Quais os obstáculos para a integração das perspectivas individuais?
Quais experiências individuais e de grupo ajudam a desenvolver a compreensão compartilhada?	Como?
Quanto capital intelectual da organização reside diretamente nos indivíduos?	Lideranças ou equipes?
Existe troca de informação analítica o suficiente?	Sim - por que? Não - o que falta? Como decidir entre o nível adequado entre aprofundamento e exploração?

Fonte: Adaptado de Crossan *et alii* (1999)

Tabela 2: questionário quantitativo aplicado

A gestão de conhecimentos não está necessariamente voltada gerenciar conhecimentos, mas à criação de uma cultura corporativa (Walczak, 2005)		
Você enxerga Recursos Humanos inserido em uma Cultura de Conhecimento (visando a alocação estratégica de capital humano)?	Sim	Não
Essa Cultura de Conhecimento para alocação de recursos é potencializada (internamente ao RH) pelas ferramentas analíticas, sob o ponto de vista de:		
Compartilhamento de informações e conhecimento?	1	2 - 3 - 4 - 5
Adequada utilização do conhecimento?	1	2 - 3 - 4 - 5
Criação de novo conhecimento?	1	2 - 3 - 4 - 5
Obtenção de vantagem competitiva em nível corporativo?	1	2 - 3 - 4 - 5
Impactam padrões de comportamento na organização?	1	2 - 3 - 4 - 5
Facilita desenvolvimento da cultura de conhecimento?	1	2 - 3 - 4 - 5
Melhora a tomada de decisões?	1	2 - 3 - 4 - 5
Aumenta a colaboração entre os times?	1	2 - 3 - 4 - 5
Viabiliza a troca de conhecimento tácito?	1	2 - 3 - 4 - 5

As entrevistas cobriram cinco aspectos de troca de conhecimento: líderes avaliando trocas com líderes e equipes, equipes avaliando trocas com equipes e líderes e uma *business partner* avaliando as trocas com clientes internos e líderes. Todas as entrevistas tiveram como foco avaliar a construção de conhecimento possibilitada pelas ferramentas analíticas.

3.4. Informações coletadas e análises

3.4.1. Dados e informações disponíveis para análises

Dado o histórico de fusões e aquisições da organização, são relatadas falta de homogeneidade, erros de cadastramento ou inexistência de dados históricos, dificultando a análises longitudinais de dados. Em especial, dados de alto valor agregado (avaliações de desempenho e programas de talentos) possuem histórico curto ou não estão gravados em plataformas corporativas, ficando sujeitos a processos locais de armazenamento.

Por fim, a formulação conceitual desses dados pode ser ajustada a cada ano, dificultando a composição de históricos conceitualmente robustos. Nesses casos, o conhecimento pode ficar restrito aos indivíduos com maior tempo de casa ou de contato intensivo com dados e informações.

3.4.2. Geração de conhecimento versus níveis de troca

3.4.2.1. Intuição

Líderes entrevistados reconhecem percepções individuais de pares de liderança e de áreas atendidas com base em informações analíticas previamente disponibilizadas cruzadas com panoramas organizacionais mais amplos. Quanto às equipes, dadas as restrições de abrangência das informações, as percepções normalmente se limitam aos assuntos de seu processo específico de atuação.

3.4.2.2. Interpretação

a) Entre Equipes

A Socialização de ideias para a criação de conceitos para análises quantitativas entre membros de uma mesma equipe parece intensa e auxilia a Externalização de conhecimentos. O grupo parece ser motivado pelos dois níveis de liderança mais próximos. Ambos os movimentos

ainda acontecem dentro de um contexto de transposição de conhecimentos tácitos individuais para os explícitos.

Há a percepção de que quanto maior a distância hierárquica horizontal, menor o conforto ou disponibilidade de tempo para troca voluntária de conhecimentos analíticos, reduzindo o potencial de Socialização. Iniciativas que mesclam equipes na análise de estudos ou concentração de estudos em uma única equipe são iniciativas que parecem encontrar potencial resistência, conforme verificado anteriormente por (MASSINGHAM, 2014).

b) Entre Lideranças e Equipes

Percebe-se ações de Combinação de informações entre os níveis de baixa (ou média) liderança e equipes durante o desenvolvimento de análises, movendo a criação de conhecimento para uma fase de Internalização gerada pelas análises (que ainda se encontram em fase de questionamentos e busca por fragilidades conceituais, a partir do não verbal para o verbal entre indivíduos e grupo).

Confirmando Massingham (2014), ferramentas de GC como Revisão e Retrospectos de experiências são pouco incentivados nas trocas entre liderança e equipes tanto pela falta de tempo como pelo receio em se citar experiências frustradas sem vinculá-las aos funcionários envolvidos.

c) Entre Lideranças

As trocas entre lideranças parecem ocorrer moderadamente durante discussões de resultados ou novas iniciativas. O processo formal é estruturado sobre três comitês regulares: de resultados, táticos e estratégicos, quando as discussões incluem análises quantitativas sempre que possível. Internalização e a Socialização são percebidas nas discussões de percepções intuitivas voltadas à inovação estratégica ou tática (conforme o nível hierárquico em ação). Esse conhecimento parece menos explorado nas interações coletivas (que focalizam o embasamento de conceitos das questões em debate) e mais nas individuais.

d) Entre Equipes e Clientes Internos

As interações durante o uso das ferramentas embutem trocas de conhecimento relacionado à adequação do ferramental às políticas de RH voltados à alocação e análise do capital humano. Percebe-se Socialização e Externalização partindo-se da contraposição do conhecimento tácito da gestão com informações explícitas do ferramental, gerando conhecimento explícito no formato de dados de desempenho e registros textuais (diagnósticos do capital humano). Ocorre distante do "centro" de RH, tanto em discussões não estruturadas com a liderança das áreas atendidas como estruturadas durante a aplicação do ferramental.

3.4.2.3. Integração

a) Entre Equipes

O aumento recente do uso de informações analíticas não veio acompanhada de aumento na integração de conhecimento entre as equipes de diferentes processos. Nenhum tipo de comunidade de práticas é reconhecido atualmente, reduzindo o trânsito de conhecimentos entre processos.

A Internalização ocorre principalmente em projetos interdisciplinares ou quando há necessidade de obtenção de informações unilateralmente. São escassos os fóruns de divulgação de informações que envolvam equipes, exceto em eventos de integração. Dentro das estruturas de mesmo processo, contudo, há um trânsito intenso de informação. A cultura organizacional surge como um fator facilitador para a Combinação, mas com alcance reduzido nas interações entre processos.

b) Entre Lideranças e Equipes

A troca de informação top-down, ocorre formalmente, via de regra sob a forma de demandas de aspecto diretivo e com conteúdo de panorama relativamente limitado, compondo aspectos de Externalização na composição de um contexto de grupos a partir de ideias já melhor sedimentadas pela liderança.

A troca de informação e conhecimento nos níveis de liderança próximos das equipes parece fluido, mas qualitativo (ou conceitual) e pouco baseado em análises quantitativas (conforme já descrito por CROSSAN *et alii*, 1999).

c) Entre Lideranças

Pode-se dizer que há Externalização nas ações de tomada de decisão embasadas em análises originadas nas ferramentas analíticas, dado que o conhecimento tácito construído nas interações entre líderes gerará conhecimento explícito a ser sedimentado na formação de consenso do grupo de líderes da área.

d) Entre Equipes e Clientes Internos

A avaliação global de desempenho e a avaliação prospectiva de desempenho suportam a Combinação de informações, compondo um perfil analítico detalhado dos recursos humanos. A Internalização do conhecimento ocorre tanto distante do RH (internamente às áreas atendidas) como também em análises internas de acompanhamento regular.

3.4.2.4. Institucionalização

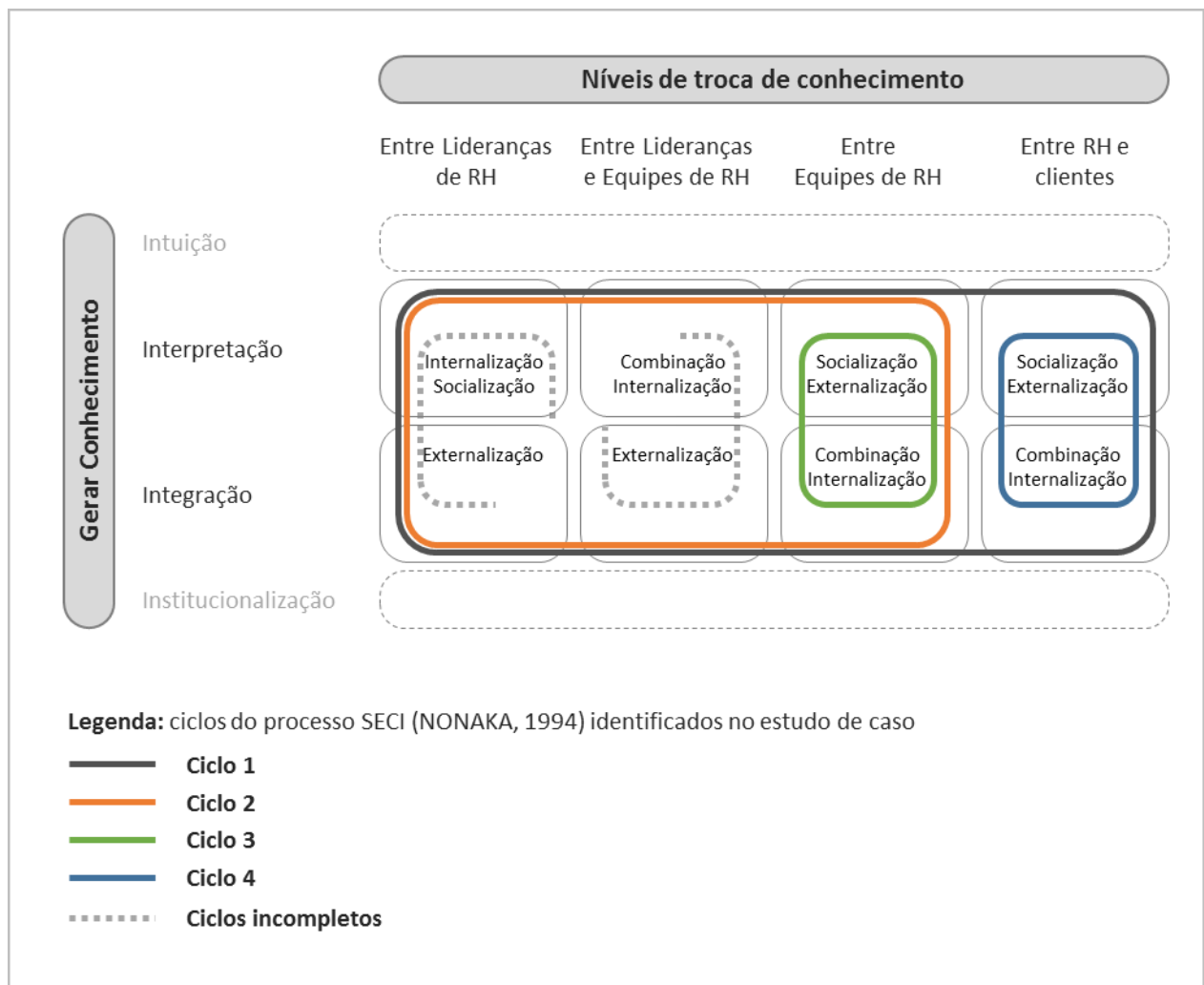
A institucionalização do ferramental analítico ocorre de duas formas. A primeira almeja o planejamento interno e cria bases analíticas para comitês e reportes (cadernos demográficos, panoramas de serviços e programas, relatórios regulares de indicadores de monitoramento táticos e legais). A segunda é a disponibilização de ferramental de diagnóstico do capital humano para os líderes da organização. Em escala de menor importância, indicadores relacionados a metas também são disponibilizados para outras áreas.

As ferramentas de análises ad hoc e de acompanhamento parecem estar mais fortemente presentes nas discussões internas ao RH para monitoramento de programas. Percebe-se impacto organizacional pelas correções táticas executadas pelo RH a partir deles. Novos programas e projetos são tratados da mesma forma, o que indica que a aplicação do ferramental analítico parece bem sedimentada na área.

3.4.3. O processo SECI

Combinando-se as descrições de níveis de troca de conhecimento proporcionados pelo ferramental analítico dentro dos aspectos de Interpretação (interação entre indivíduos e/ou grupos) e Integração (interação entre grupos e/ou organização), podem ser percebidos ciclos completos e incompletos do processo SECI de Nonaka (1994). A Figura 3 resume os ciclos processuais completos identificados.

Figura 3: ciclos processuais identificados



Os ciclos parecem completos quando observado o RH como um todo (Ciclos 1 e 2 da Figura 3), ou as interações entre equipes (Ciclo 3) e entre RH e Clientes Internos (Ciclo 4). Os Ciclos 1 e 2 podem ser interpretados de forma similar, em que se gera conhecimento envolvendo todos os níveis organizacionais em um ciclo completo de Interpretação e integração. Internamente aos níveis, porém, apenas dois ciclos foram identificados.

Os Ciclos 3 e 4 parecem ser resultado de um esforço de aprendizado individual dos componentes de RH e podem estar impulsionando os Ciclos 1 e 2. Chama a atenção não terem sido identificados ciclos completos nas interações entre Lideranças e entre Lideranças e Equipes, o que Massingham (2014) pode explicar quando cita lacunas de trocas devidas à falta de Revisões e Retrospectos ou o bloqueio do conhecimento no nível médio da liderança.

4. Considerações finais

Percebe-se na organização uma forte opção estratégica de mapeamento e tratamento de seus recursos humanos, capacitação-chave que encontra embasamento em Andersén (2011).

Parecem ser competências essenciais para o RH da organização estudada a capacidade criativa (improvisação) de suas equipes, a manutenção de uma estrutura adequada à mobilização de capital intelectual de RH para a solução de situações que exigem rápida resposta, a capacidade de mapeamento do capital humano organizacional e a capacidade de conexão com as linhas de negócios. Buscar confirmar se tais competências seriam genéricas ou específicas de RHs de grandes organizações, bem como sua conexão com a capacidade de aprendizado via ferramental analítico pode ser importante.

O aprendizado através do ferramental analítico é visto como um caminho que não pode mais ser abandonado pelo RH da organização e é complementar à discussão conceitual dos desafios da área, contado com razoável sofisticação matemática (projeções, testes de hipótese, correlações múltiplas etc). Essa visão parece em consonância com Moorman & Miner (1998), que dizem que a improvisação como parte do aprendizado organizacional é uma capacitação estratégica e Garvin *et alii* (2008), que acrescentam que organizações de sucesso são mais rapidamente adaptáveis que seus competidores frente ao imprevisível.

Note-se, contudo, que falar em Inteligência Competitiva pode ser exagerado, pois não são abordadas de forma estruturada questões relacionadas ao monitoramento ambiental ou à estratégia (Cabral Netto, 2011): melhor seria falar em Inteligência Organizacional.

Parece haver desejo, mas não necessidade de um processo estruturado de discussão de indicadores regulares; ficando essa discussão sujeita ao panorama enfrentado. Motivo para isso talvez sejam as variáveis que não são bem definidas para acompanhamento regular ou a mutabilidade de conceitos-chave no tempo. Esses conceitos precisam adaptáveis às necessidades de momento do RH, contudo, podem não ser adequados a análises longitudinais precisas. Um impacto a ser estudado ainda é o quanto tais conceitos são suficientemente robustos para a adequada construção de conhecimento tácito da liderança.

No processo de Interpretação, confirmando Massingham (2014), um intenso aprendizado parece ocorrer no nível de liderança tática. Confirmando outra contribuição do autor, parece haver reduzido refluxo de informações para o nível estratégico, justificado pela pouca disponibilidade de tempo para isso. Conhecimentos aprofundados parecem transitar para hierarquias superiores mais devido às promoções do que por fluxos estruturados. Essa percepção parece ser reconhecida pela organização, que possui um programa de mobilidade interna para que os funcionários possam transitar entre cargos horizontalmente e disseminar conhecimentos. No nível estratégico da liderança reconhece-se o potencial da ampliação do trânsito de conhecimentos entre processos.

No conjunto de Interpretação com Integração nota-se que as ferramentas analíticas promovem o processo SECI completo internamente ao RH, com aparentes lacunas quando observadas as interações dentro de alguns níveis hierárquicos. As ferramentas também respaldam um Processo de Aprendizado Concreto (Garvin *et alii*, 2008) com o restante da organização, viabilizado através da presença de *business partners* e das diretrizes corporativas de RH. A existência (ou mesmo a necessidade de existência) de ciclos do processo SECI nas trocas com e entre as lideranças pode ser também alvo de novos aprofundamentos.

Internamente ao RH, o trânsito de dados parece fluido, mas informações e conhecimento parecem transitar melhor verticalmente e internamente às equipes de um mesmo processo, impondo limitações ao aprendizado no departamento como um todo (confirmado por Crossan *et alii*, 1999). A não-ampliação dos processos de aprendizagem potencial cruzada entre subdepartamentos encontra base em Crossan *et alii* (1999), que cita a contraprodutividade desse tipo de investimento quando as organizações são capazes de gerar mais conhecimentos do que são capazes de absorvê-los.

5. Bibliografia

ACEDO, Francisco José; BARROSO, Carmen; GALAN, Jose Luis. **The resource-based theory: dissemination and main trends.** Strategic Management Journal, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.

ANDERSÉN, Jim. **Strategic resources and firm performance.** Management Decision, v. 49, n. 1, p. 87-98, 2011.

BARNEY, Jay B. **Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view.** Journal of management, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BRAGANZA, Ashley. **Rethinking the data-information-knowledge hierarchy: towards a case-based model.** International Journal of Information Management, v. 24, n. 4, p. 347-356, 2004.

- CABRAL NETTO, Olavo Viana. **Uma visão holística da inteligência competitiva para a construção de uma teoria.** 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- CALOF, J. L.; SKINNER, W. **Competitive intelligence for managers: a brave new world.** Optimum, v. 28, p. 38-43, 1998.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Competing on Resources: Strategy in the 1990s.** Knowledge and strategy, p. 25-40, 1999.
- CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. **An organizational learning framework: From intuition to institution.** Academy of management review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Working knowledge: How organizations manage what they know.** Harvard Business Press, 1998.
- FRÉRY, Frédéric et al. **Competing With Ordinary Resources.** MIT Sloan management review, v. 26, n. 3, p. 69-77, 2015.
- GARVIN, David A.; EDMONDSON, Amy C.; GINO, Francesca. **Is yours a learning organization?.** Harvard business review, v. 86, n. 3, p. 109, 2008.
- KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.** Organization science, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- KRAAIJENBRINK, Jeroen; SPENDER, J.-C.; GROEN, Aard J. **The resource-based view: a review and assessment of its critiques.** Journal of management, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.
- MASSINGHAM, Peter. **An evaluation of knowledge management tools: Part 2—managing knowledge flows and enablers.** Journal of Knowledge Management, v. 18, n. 6, p. 1101-1126, 2014.
- MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Revista Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.
- MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. **Organizational improvisation and organizational memory.** Academy of management review, v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998.
- NONAKA, Ikujiro. **A dynamic theory of organizational knowledge creation.** Organization science, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.
- ROWLEY, Jennifer E. **The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy.** Journal of information science, 2007.
- TSOUKAS, Haridimos; VLADIMIROU, Efi. **What is organizational knowledge?.** Journal of management studies, v. 38, n. 7, p. 973-993, 2001.
- YEH, Ying-Jung; LAI, Sun-Quae; HO, Chin-Tsang. **Knowledge management enablers: a case study.** Industrial Management & Data Systems, v. 106, n. 6, p. 793-810, 2006.