

## ARTIGO

# INFLUÊNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL SOBRE A CAPACIDADE ABSORTIVA NA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL BRASILEIRA

**RODRIGO EDUARDO SCHNEIDER**

Mestrado Profissional em Administração Pública pela Universidade de Brasília (UnB), policial lotado na Coordenação-Geral de Combate ao Crime (CGCC) da Polícia Rodoviária Federal (PRF) e docente da Universidade Corporativa da PRF (UniPRF).

**País:** Brasil **Estado:** Distrito Federal **Cidade:** Brasília

**E-mail:** roschneider1@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6247-2036>

**CLEIDSON NOGUEIRA DIAS**

Doutor em Administração. Analista em Gestão de Negócios Tecnológicos na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); Docente de Mestrado e Doutorado no Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PGAP) da Universidade de Brasília (UnB); e Docente do Doutorado/Mestrado em Administração (PPGADM) da Universidade Federal de Goiás (UFG).

**País:** Brasil **Estado:** Distrito Federal **Cidade:** Brasília

**E-mail:** prof.cndias@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8724-1688>

**DUSAN SCHREIBER**

Doutor em Administração. Professor titular e docente permanente da Universidade FEEVALE, no Mestrado em Administração, Programa em Qualidade Ambiental e Programa Profissional em Indústria Criativa. Bolsista produtividade CNPQ, desde 2018. Coordenador do Comitê de Assessoramento de Inovação, Tecnologia e Empreendedorismo da FAPERGS.

**País:** Brasil **Estado:** Rio Grande do Sul **Cidade:** São Leopoldo

**E-mail:** dusan@feevale.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4258-4780>

**Contribuições dos autores:** Rodrigo Eduardo Schneider foi responsável pela concepção e delineamento do estudo, pela análise e interpretação dos dados, pela redação e revisão crítica do conteúdo, e pela revisão e aprovação final do manuscrito. Dusan Schreiber participou da concepção e delineamento do trabalho, bem como da revisão e aprovação final do manuscrito. Cleidson Nogueira Dias contribuiu com a concepção e delineamento, com a revisão crítica do conteúdo e com a revisão e aprovação final do manuscrito.

**Financiamento:** Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAPDF)

---

## RESUMO

A aquisição de novos conhecimentos, sua assimilação e aplicação a partir de rotinas e processos de aprendizagem organizacionais compõem o conceito de capacidade absorptiva (Acap) e influenciam o desempenho organizacional e a capacidade de inovar. O objetivo deste estudo é compreender como o capital intelectual (CI) influencia o processo de desenvolvimento da Acap na Polícia Rodoviária Federal (PRF)

do Brasil. A pesquisa empírica, com abordagem qualitativa e descritiva, foi realizada a partir de estudo de caso único. Foram identificados e descritos elementos do capital social (CS), capital humano (CH) e capital organizacional (CO), como antecedentes da Acap dos grupos de combate à criminalidade da PRF, destacando-se a qualificação/especialização, a criatividade, as experiências passadas, a estrutura organizacional, os incentivos e a aprendizagem organizacionais, a cooperação entre unidades internas, a aprendizagem informal com os parceiros internos e as redes internas informais.

**Palavras-chave:** Capacidade absorptiva. Capital intelectual. Antecedentes intraorganizacionais da Acap. Segurança pública.

## INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL ON ABSORPTIVE CAPACITY IN THE BRAZILIAN FEDERAL HIGHWAY POLICE

### ABSTRACT

The acquisition, assimilation and application of new knowledge based on routines and organizational learning processes comprise the concept of absorptive capacity (Acap) and influence organizational performance and innovation capacity. The aim of this study is to understand how intellectual capital (IC) influences the Acap development process in the Federal Highway Police (PRF) in Brazil. An empirical research, with a qualitative and descriptive approach, was carried out based on a single case study. Elements of social capital (CS), human capital (CH) and organizational capital (OC) were identified and described as antecedents of the Acap of the PRF's anti-crime groups, highlighting qualification/specialization, creativity, past experiences, organizational structure, incentives and organizational learning, cooperation between internal units, informal learning with informal learning with partners within the PRF networks.

**Keywords:** Absorptive capacity. Intellectual capital. Intra-organizational antecedents of Acap. Public security.

**Data de Recebimento:** 27/02/2024 **Data de Aprovação:** 12/06/2024

**DOI:**10.31060/rbsp.2026.v1.n1.2143

### INTRODUÇÃO

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) tem ampla atuação no patrulhamento das rodovias federais, enfrentando a criminalidade em todo o território brasileiro a partir do direcionamento estratégico voltado ao reconhecimento de suas ações policiais e à proteção da vida (Brasil, 2023). Dispondo de grupos especializados no enfrentamento aos diversos delitos que ocorrem na sociedade, esse Órgão conduz a gestão de conhecimento entre os policiais que atuam nesses grupos com base na capacitação, no treinamento e no intercâmbio de conhecimento com outras instituições, tendo como finalidade o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências que melhorem tecnicamente as condições da atuação policial (Brasil, 2022). Esse ambiente complexo, típico da administração pública, possivelmente, remete à gestão de conhecimento da organização um relevante papel no enfrentamento das crises que se apresentam, com potencial influência na melhoria da eficiência dos serviços prestados à sociedade (Moura *et al.*, 2019; Silva; Jardón; Avila, 2021; Bernardino; Strauhs, 2024).

Nesse contexto, o Capital Intelectual (CI) torna-se essencial para a criação de conhecimento e de inovação (Aribi; Dupouët, 2015; Engelman; Schreiber, 2018) ao constituir-se pelo somatório dos recursos intraorganizacionais (Silva; Jardón; Avila, 2021), impactando na capacidade absorptiva (Acap), ou seja, na

aquisição, assimilação e aplicação de novos conhecimentos a partir de rotinas e processos de aprendizagem direcionados pela organização (Cohen; Levinthal, 1990). Esses processos e rotinas que influenciam no desenvolvimento da Acap da organização são também conhecidos como antecedentes da Acap (Crespi *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2019).

Após a introdução do conceito seminal de Acap (Cohen; Levinthal, 1990), diversas pesquisas contribuíram para o desenvolvimento dessa temática (Butler; Ferlie, 2020; Cappellari *et al.*, 2023; Cassol *et al.*, 2016; Crespi *et al.*, 2020; Horvat; Dreher; Som, 2019; Lane; Koka; Pathak, 2006; Lewin; Massini; Peeters, 2011; Mikhailov; Reichert, 2019; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021), deixando, entretanto, lacunas concernentes ao aprofundamento de conhecimento acerca dos mecanismos e das circunstâncias que fomentam a Acap (Ahmed *et al.*, 2020; Cappellari *et al.*, 2023; Oliveira *et al.*, 2019; Volberda; Foss; Lyles, 2010). A referida lacuna de pesquisas acerca da Acap se evidencia, especialmente, no ambiente da administração pública (Braun; Mueller, 2014; Echternacht; Quandt, 2017; Moura *et al.*, 2019; Damian *et al.*, 2021; Bernardino; Strauhs, 2024), e quando restrito às organizações de segurança pública, a escassez de estudos se destaca. Em pesquisa realizada nas bases Capes/CAFe; Anpad/SPELL; Emerald Fulltext; JSTOR Arts & Sciences I Collection; OECD iLibrary; Oxford Journals; ScienceDirect (Elsevier); SpringerLink (MetaPress); Wiley Online Library e Scielo Scopus, no período entre 2015 e 2021, usando as palavras-chave “absorptive capacity” e sua equivalência em português “capacidade absorptiva”, de forma combinada, apenas 12 artigos foram localizados com o tema similar (nenhum com aderência plena). Sob a perspectiva de implicação social, essa ausência de estudos sobre o tema no referido setor do serviço público pode ser considerada crítica (Santos, 2019), em vista de risco oferecido por um modelo de gestão de segurança pública frágil no tocante à orquestração coordenada de esforços de equipes de policiais da PRF. Dessa forma, é possível afirmar que a pesquisa se justifica tanto no âmbito da academia como no da sociedade. Nesse sentido, este estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual é a influência do CI sobre o processo de desenvolvimento da Acap nos grupos da PRF especializados de combate à criminalidade?**

O objetivo deste estudo constitui-se em compreender como o CI influencia o processo de desenvolvimento da Acap na PRF. Para alcançar os objetivos, esta pesquisa adotou metodologia com abordagem qualitativa e descritiva quanto ao objetivo, de natureza teórico-empírica, realizada a partir de estudo de caso único. Os dados primários foram coletados por meio de um roteiro de entrevistas estruturadas e aplicadas a gestores dos grupos da PRF especializados no enfrentamento à criminalidade, a fim de descrever o contexto da situação em que é realizada a pesquisa e apresentar uma compreensão ampla acerca do CI dos grupos analisados.

Antes de iniciarem as respostas, os entrevistados assinaram o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, comprometendo-se a ceder os direitos de sua participação na pesquisa para que os dados fossem utilizados, estando plenamente de acordo com em participar do estudo proposto.”

A permissão institucional para coleta dos dados está prevista, de forma genérica, pela Portaria nº 16/DI-REX/PRF (2019), que estabelece as condições para a participação de servidores no Programa de Mestrado UnB-PRF, regulamenta a condução do curso e dá outras providências. Especificamente, a Escola Superior da PRF (ESUP), por meio do Despacho nº 305/2022/ESUP, analisou os roteiros de questionário e entrevista propostos por essa pesquisa, além da possibilidade de acesso a relatórios de gestão operacional concernentes ao GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM, autorizando expressamente o uso dos desses dados por esse estudo.

Este artigo foi estruturado em tópicos. Após a introdução, estão apresentadas as bases conceituais acerca da Acap e do CI. Em seguida, está detalhado o tópico sobre os procedimentos metodológicos adotados, sucedido de tópico com a exposição dos principais resultados e comparação com estudos conexos e com as vertentes teóricas relacionadas. Por fim, o trabalho apresenta suas conclusões e respectivas considerações finais e referências.

## REVISÃO DA LITERATURA SOBRE ACAP E CI

As incertezas e as constantes mudanças que impactam a sociedade precisam ser acompanhadas por permanente integração, reconfiguração e renovação de recursos e capacidades das organizações para que haja melhorias em função dessas transformações no ambiente (Wang; Ahmed, 2007; Moura *et al.*, 2019). Essa condição fornece às organizações a ampliação da capacidade de reconhecimento, assimilação e aplicação das mais diversas formas de conhecimento, constituindo-se, dessa forma, como uma ferramenta impulsionadora do conhecimento inovador (Horvat; Dreher; Som, 2019).

A introdução do conceito seminal de Acap (Cohen; Levinthal, 1990) explicou como essa capacidade poderia gerar desempenho inovador dentro das empresas, refletindo no entendimento de que organizações com Acap superior tendem a ser mais capazes de aprender com parceiros, agregando conhecimento externo e resultado em melhorias internas na empresa. Zahra e George (2002) corroboraram os preceitos de Cohen e Levinthal (1990), ampliando a contextualização acerca desse tema, ao proporem um modelo em que a Acap é dividida em Capacidade Absortiva Potencial (Pacap) e Capacidade Absortiva Realizada (Racap). Para Zahra e George (2002), a Pacap é composta por aquisição e assimilação, enquanto a Racap é composta por mecanismos de transformação e exploração, sendo as dimensões da Acap mutuamente independentes e complementares.

De forma contemporânea, diversos estudos contribuem para a ampliação do conhecimento sobre Acap, tendo como um dos principais focos das pesquisas a influência dos recursos intraorganizacionais sobre o desenvolvimento da Acap (Butler; Ferlie, 2020; Cappellari *et al.*, 2023; Crespi *et al.*, 2020; Engelman; Schreiber, 2018; Horvat; Dreher; Som, 2019; Mikhailov; Reichert, 2019; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021; Sjödin; Frishammar; Thorgren, 2019), como a criatividade (Cappellari *et al.*, 2023), a experiência dos funcionários (Zahra; George, 2002), sua formação técnica (Cassol *et al.*, 2016; Crespi *et al.*, 2020), a interação entre eles (Engelman; Schreiber, 2018; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021), além da cultura organizacional (Engelman; Schreiber, 2018; Castro *et al.*, 2011). Em relação à gestão do conhecimento em administração pública, explorando os aspectos específicos, relacionados com a capacidade absorptiva, a memória organizacional e os riscos envolvidos com a perda de conhecimentos para a qualidade do modelo de gestão organizacional também foram identificadas pesquisas e publicações científicas, tanto teóricas como teórico-empíricas, com destaque para Braun e Mueller (2014), Echternacht e Quandt (2017), Santos (2019), Moura *et al.* (2019), Damian *et al.* (2021), Souto e Faria (2021) e Bernardino e Strauhs (2024).

Os antecedentes intraorganizacionais da Acap podem ser concebidos também como CI (Engelman; Schreiber, 2018) alicerçado pelo CS, pelo CH e pelo CO (Ahmed *et al.*, 2020; Engelman; Schreiber, 2018). Apesar das variações conceituais e de classificação que permeiam o CI, a divisão em três elementos (CH, CO e CS) tem sido a premissa para a construção e medição de diversos modelos de pesquisa (Ahmed *et al.*, 2020; Engelman; Schreiber, 2018), além de ser utilizada como suporte conceitual para estudos sobre antece-

dentes da Acap (Inkinen; Kianto; Vanhala, 2015; Oliveira *et al.*, 2020; Vaz; Selig; Viegas, 2019), geração de vantagem competitiva (Fernandes Neto; Machado; Leite Filho, 2021) e inovação (Engelman *et al.*, 2017).

Ao adotar o conceito de CI a partir de três componentes estruturais, verifica-se que o CH está relacionado ao conhecimento tácito (Vaz; Selig; Viegas, 2019), sendo representado pelos funcionários e pelos valores individuais, pela capacidade de pensamento, bem como pelas competências e atitudes dos indivíduos (Inkinen; Kianto; Vanhala, 2015). O CS consiste na rede relacional que se estabelece entre esses indivíduos ao longo do tempo, incluindo o valor e o conhecimento que advêm dessas conexões (Inkinen; Kianto; Vanhala, 2015; Oliveira *et al.*, 2020). Uma característica marcante do CS é a informalidade, além da mutualidade de ajuste e da reduzida intervenção gerencial, permitindo fluidez, manutenção e acúmulo do conhecimento advindo do CH (Aribi; Dupouët, 2015; Dahiyat *et al.*, 2023).

Por fim, o terceiro componente do CI está associado ao conhecimento explícito (Vaz; Selig; Viegas, 2019). O CO compreende, portanto, o conhecimento não humano distribuído no ambiente interno da organização (Inkinen; Kianto; Vanhala, 2015; Oliveira *et al.*, 2020) a partir de estruturas, processos, rotinas, sistemas e manuais que fomentem a aquisição, assimilação e difusão do conhecimento.

A busca por melhoria de desempenho que conduza a organização a uma condição de vantagem competitiva está atrelada à forma como a organização mobiliza os seus recursos oriundos do CS, CH e CO, sendo potencializados por meio da estruturação e do desenvolvimento da Acap (Cassol *et al.*, 2016). Apesar de diversas pesquisas demonstrarem que as dimensões do CI exercem influência positiva sobre o desempenho organizacional (Ahmed *et al.*, 2020; Subramaniam; Youndt, 2005; Volberda; Foss; Lyles, 2010) e sobre a inovação (Cassol *et al.*, 2016; Fernandes Neto; Machado; Leite Filho, 2021), observando também a influência do CI sobre a capacidade de inovação na administração pública (Silva; Jardón; Avila, 2021), ainda há lacunas de compreensão a serem preenchidas por estudos que aprofundem o entendimento concernente ao surgimento e à evolução da Acap organizacional (Sjödín; Frishammar; Thorgren, 2019; Yildiz *et al.*, 2021) e de sua relação com as três dimensões do CI (Ahmed *et al.*, 2020; Aribi; Dupouët, 2015).

De modo geral, o conhecimento institucionalizado na organização e verificado nas dimensões do CI foi apontado como crucial para o desenvolvimento da Acap desde a introdução do conceito seminal (Cohen; Levinthal, 1990), não sendo, portanto, algo novo (Aribi; Dupouët, 2015). Desde então, o CI tem sido reconhecido como importante antecedente da Acap (Engelman; Schreiber, 2018; Mata; Martins; Inácio, 2023; Subramaniam; Youndt, 2005), demonstrando que a boa formação e o treinamento de indivíduos para compor uma força de trabalho, aliados a eficientes sistemas organizacionais e mediados por redes de relacionamento, favorecem a aquisição, a assimilação, a transformação e a exploração de conhecimento (Ahmed *et al.*, 2020). Ressalta-se ainda que essa relação positiva entre o CI e a Acap também foi verificada por Fernandes Neto, Machado e Leite Filho (2021) em diversos contextos de pesquisas, reforçando que as diferentes realidades organizacionais e contextos complexos impõem a necessidade de verificação de como os diferentes tipos de CI se relacionam com a Acap, já que o processo de absorção depende da base de conhecimento e das estruturas da organização (Aribi; Dupouët, 2015).

Um dos elementos mais presentes na relação entre CI e Acap é o CS (Fernandes Neto; Machado; Leite Filho, 2021). O acesso ao conhecimento tácito promovido pelo CS permite à organização a transformação e a exploração do conhecimento (Alarcón; Requena; Ortega, 2020), apoiando a ideia de que ligações frequentes e bem estabelecidas entre funcionários de uma organização, aliadas às relações de confiança e

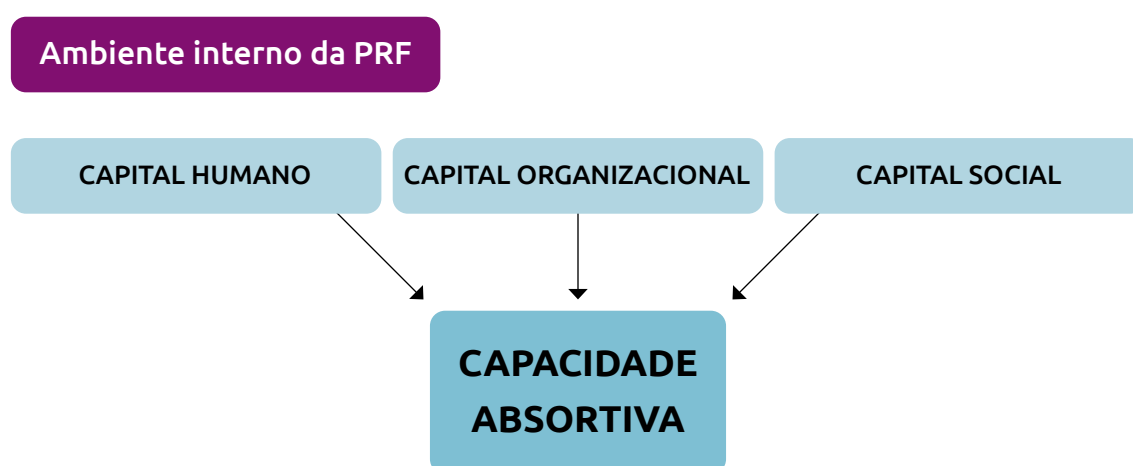
à implementação de códigos de reciprocidade de relacionamento e interação uns com os outros, podem ampliar a capacidade absorptiva da organização (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021).

O CO tem sido demonstrado pela maioria das pesquisas como um preditor da Acap (Ahmed *et al.*, 2020; Aribi; Duouët, 2015; Horvat; Dreher; Som, 2019; Jansen; Bosch; Volberda, 2005; Subramanian; Youndt, 2005), sendo esse apontado, por vezes, como a dimensão do CI de maior relevância (Mubarik; Chandran; Devadason, 2016). Essa relevante condição preditora do CO o conduz a uma situação fundamental para a cooperação e coordenação de equipes, ao especificar como o conhecimento deve ser utilizado e compartilhado, além de mediar a resolução de conflitos (Subramanyan; Youndt, 2005) e influenciar, provavelmente, o tipo de conhecimento a ser utilizado pela organização (Arbi; Dupouët, 2015).

Os direcionamentos de fluxos processuais mais eficazes voltados à Acap perpassam, inevitavelmente, pela atuação de pessoas qualificadas e especializadas que possam filtrar e assegurar qual o conhecimento ideal a ser utilizado pela organização (Horvat; Dreher; Som, 2019), o que induz ao reconhecimento de que a Acap é um construto dependente de CH (Ahmed *et al.*, 2020; Cassol *et al.*, 2016; Daghfous, 2004; Engelman *et al.*, 2017; Soo *et al.*, 2017) que pode proporcionar melhores condições para tomadas de decisões colaborativas e de inovação (Roy, 2018). Essa relevância dos indivíduos na absorção do conhecimento foi destacada pelo modelo conceitual de Sjödin, Frishammar e Thorgren (2019) ao apontarem sua relação com os caminhos percorridos para a exploração desse conhecimento pela empresa, fornecendo, ainda, *insights* acerca de como indivíduos e suas organizações podem gerenciar melhor a Acap na prática. Em diversos estudos, por exemplo, indivíduos qualificados, especializados e com diferencial para mediar a absorção de conhecimento a ser assimilado pela organização são abordados como “guardiões do portão” ou *gatekeepers* (Cohen; Levinthal, 1990; Lewin; Massini; Peeters, 2011; Ter Wal; Criscuolo; Salter, 2017) ou, ainda, como “indivíduos-chave” (Duchek, 2015), agindo como mediadores internos da exploração de conhecimento, promoção de novas ideias, implementação de projetos e sobre os demais indivíduos da organização em relação a novos processos, serviços e produtos. A partir de adaptação do modelo proposto por Engelman e Schreiber (2018), o CH, o CS e o CO foram teoricamente consignados acerca de sua influência sobre a Acap no âmbito dos grupos especializados da PRF (Figura 1).

## FIGURA 1

### Modelo conceitual sobre Acap



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Engelman e Schreiber (2018).

## METODOLOGIA

O desenvolvimento desta pesquisa foi norteado pela perspectiva qualitativa (Creswell; Creswell, 2017), com abordagem descritiva e exploratória (Godoy, 1995), tendo o estudo de caso se centrado nos grupos da PRF de combate à criminalidade. O estudo de caso foi escolhido como estratégia de pesquisa em função da necessidade de aprofundar o conhecimento de situações contemporâneas do cotidiano do ambiente da PRF, alcançando a exploração das variáveis multidimensionais do contexto estudado para que, com isso, possam emergir nuances difíceis de serem enxergadas a partir da captação tácita do conhecimento imerso nas pessoas e nas redes de relacionamento organizacionais, tal qual reforçado por Gil (2002).

Para a coleta dos dados, foi utilizado um roteiro de entrevistas com perguntas abertas, considerando que esse tipo de instrumento, de modo geral, apresenta-se como relevante ferramenta para vários campos das ciências sociais e outros setores de atividades, além de ser orientado por um roteiro prévio que guia o pesquisador com perguntas determinadas com antecedência (Marconi; Lakatos, 2003). As entrevistas foram aplicadas aos 4 chefes dos grupos analisados e ao gestor de nível estratégico vinculado aos grupos, o Diretor de Operações, com o intuito de se obter a visão dos gestores com qualificação técnica e hierárquica legítimas em relação às áreas temáticas pesquisadas. Ressalta-se, ainda, que os entrevistados foram escolhidos com base na indicação da área de Gestão de Pessoas da instituição, a partir de consulta realizada por um dos autores da pesquisa. Dentre os critérios sugeridos pelos pesquisadores, que fundamentaram a referida indicação, destacam-se a visão sistêmica e o profundo conhecimento da dinâmica de relações interpessoais intragrupo das equipes analisadas, conforme sugere a literatura revisada sobre o tema em tela (Engelman; Schreiber (2018).

O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica aprofundada, culminando com adaptações dos estudos de Cassol *et al.* (2016), Crespi *et al.* (2020), Engelman *et al.* (2017), Engelman e Schreiber (2018), Oliveira *et al.* (2020), Ortiz, Donate e Guadamillas (2021), e Yuwono (2021), sendo ainda validado por dois especialistas em gestão, os quais são doutores com experiências profissionais e acadêmicas em relação ao fenômeno estudado.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 02 e 10 de fevereiro de 2022, com os 04 chefes dos grupos analisados, além do diretor de operações, sendo preservado o anonimato aos entrevistados que foram denominados E1, E2, E3, E4 e E5, bem como referenciando os grupos como G1, G2, G3 e G4. As 13 perguntas da entrevista (Apêndice A) foram conduzidas por um dos pesquisadores, após os entrevistados assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, comprometendo-se a ceder os direitos de sua participação na pesquisa para que os dados fossem utilizados, estando plenamente de acordo em participar do estudo proposto. O tempo médio de cada entrevista foi de, aproximadamente, 60 minutos, totalizando 298 minutos de entrevistas gravadas por meio da plataforma digital Google Meet. As gravações das entrevistas foram realizadas com auxílio do site Web Captioner (Cervo, 2021), sendo os textos extraídos integralmente e gravados em arquivos individuais para posterior análise.

Os dados coletados foram estudados a partir da análise de conteúdo, conforme orientações sugeridas por Bardin (1977). Para Bardin (1977), o método compreende três etapas básicas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição de procedimentos a serem seguidos. Por fim, resgatou-se o problema que suscitou a investigação, a confrontação dos resultados obtidos com a(s) teoria(s) que deu(ram) suporte à investigação e à formulação da conclusão.



Ressalta-se ainda que, de forma complementar, foram adotados procedimentos definidos por Creswell e Creswell (2017), quais sejam: registro literal e transcrição do conteúdo das entrevistas; leitura do material transcrito e extração do sentido das informações; organização dos dados em grupos de análise com identificação das ideias e pontos de maior relevância dos discursos; uso de codificação para identificar o cenário além dos temas e das categorias analisadas; identificação descritiva de como os temas foram representados na narrativa; e, finalmente, interpretação ou análise do significado dos dados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao captar a visão dos gestores, foi evidenciada a presença das três dimensões do CI teoricamente relacionadas à Acap nas rotinas, nos processos e nas ações concernentes aos grupos da PRF de combate à criminalidade, o que facultou a análise dos resultados com as vertentes teóricas revisadas sobre o tema, bem como a descrição da forma de mobilização desses antecedentes pela PRF. A escolha do Capital Humano, Capital Social e Capital Organizacional como categorias de análise se justifica na medida em que constituem elementos estruturantes da Capacidade Absortiva, conforme já apresentado na revisão da literatura científica sobre o tema em tela, tanto de autores seminais ou contemporâneos. Vale ressaltar, também, que a combinação e/ou associação das referentes dimensões do Capital Intelectual pode apresentar especificidades, em termos de manifestação e configuração organizacional, a depender da atividade econômica e do perfil das pessoas que constituem o grupo social analisado (cognitivo, comportamental, formação acadêmica, intensidade das relações interpessoais, etc.). As características idiossincráticas da instituição pública em análise indicam a necessidade de coleta de evidências empíricas relacionadas a cada uma das referidas categorias analíticas citadas.

### INFLUÊNCIA DO CAPITAL HUMANO SOBRE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ACAP

Os entrevistados, com exceção de G3, afirmaram que os monitores são especialistas nas ações específicas desempenhadas por eles, denotando a presença de relevantes aspectos do CH entre os policiais componentes dessas equipes.

E1 destacou que os monitores desse grupo são formadores de opinião com conhecimento técnico bastante amplo e “[...] com alto gabarito técnico [...]”.

E2 também reforçou que “[...] sempre vai haver um colega especialista do G2 ali, que tem um *insight* ou algum conhecimento diferente pros demais [...]”.

E3 afirmou que “[...] há especialização, uma tecnicidade muito grande entre boa parte dos policiais. Há uma preocupação muito grande com um método científico.”

E4, por sua vez, destacou que “[...] só alguns poucos colegas realmente se destacam nesse sentido, sendo especialistas de fato.”

Para E5, a renovação presente de forma constante nos vários setores de gestão que compõem a PRF acontece, muitas vezes, com qualidade “[...] pelo conhecimento especializado que é comum aos monitores [...]”.



Observa-se, portanto, que, de modo geral, na visão dos gestores de nível tático e do gestor de nível estratégico, com exceção pontual do G4, os monitores dos grupos analisados possuem elevado nível de conhecimento técnico e especializado em relação às atividades desenvolvidas por esses setores.

Aspectos relacionados à criatividade dos monitores e à importância das experiências vivenciadas por eles no implemento e sucesso de alianças institucionais por parte da PRF também foram destacados por alguns dos gestores entrevistados. E1 contextualizou que o elevado nível de experiência acumulada pelos monitores culmina com inovações criativas que levam conhecimento aos demais policiais da PRF e de outro Órgão: “[...] ações desenvolvidas com a coordenação conhecida como Inova, responsável por buscar inovações, estruturando ‘pílulas de conhecimento’, onde policiais especialistas que detêm conhecimentos específicos separam determinado assunto, gravando um vídeo para todo o efetivo policial.”

E4, entretanto, afirmou que não percebe, na maioria dos portariados do G4, a criatividade e “[...] essa vontade de inovar, de estar prontos para desafios, de aprender coisas sobre novas tecnologias e se debruçar sobre inovações de eletrônicos, de tecnologia, nem mesmo de fiscalização.”

Já E5 reforçou que, em função da grande bagagem de conhecimento acumulada pelos policiais que compõem os grupos especializados da Diop, acabam “[...] trazendo aquelas inovações que eles desenvolvem lá na ponta.”

As observações consignadas sobre o CH vão ao encontro de alguns apontamentos que fundamentaram a estruturação do modelo de pesquisa utilizado por este estudo. Lewin, Massini e Peeters (2011), alicerçados por outras pesquisas (Daghfous, 2004; Smith; Collins; Clark, 2005;), assim como Duchek (2015), Engelman *et al.* (2017), Engelman e Schreiber (2018), Horvat, Dreher e Som (2019) e Ter Wal, Criscuolo e Salter, (2017), reforçaram a importância de especialistas representados por “pessoas-chave”, “indivíduos-chave”, ou “*gatekeepers*”, para a estruturação e o desenvolvimento do processo de CA.

Duchek (2015) foi enfático ao afirmar que a presença de “indivíduos-chave” é fundamental para a promoção de novas ideias e projetos, agindo como mediadores internos da exploração de conhecimento. Horvat; Dreher; Som (2019) ampliaram essa contextualização ao afirmarem que não há como direcionar recomendações à gestão no tocante aos fluxos mais eficientes de processos relacionados à CA sem considerar a presença de indivíduos com qualificações especializadas e com a reputação para assegurar o filtro ideal de conhecimento a ser adquirido e assimilado pela instituição, os quais também são chamados de “*gatekeepers*”. Com exceção de E4/G4, os apontamentos de E1, E2, E3 e E5 sugerem que os monitores são especializados para atuarem em suas respectivas funções, agindo como pessoas-chave junto aos demais policiais da instituição para fomento de conhecimento especializado de combate à criminalidade.

Ademais, as experiências acumuladas pelos policiais do G1 e G2 são destacadas pelas respectivas chefias como importantes no processo de estabelecimento de alianças institucionais, tais quais apontadas por Engelman *et al.* (2017), Engelman e Schreiber (2018) e Lewin, Massini e Peeters (2011). Jridi e Chaabouni (2021) reforçaram esse aspecto ao afirmarem que as experiências profissionais acumuladas são fundamentais para fazer com que o aprendizado individual seja compreensível e transformado em aprendizagem organizacional.

Engelman *et al.* (2017) apontaram que a criatividade dos funcionários é essencial para o processo de inovação de uma organização. Em relação à criatividade dos especialistas da PRF, E1 destacou os monitores desse grupo por sua criatividade, o que foi ratificado por E5. Sendo assim, G1 coloca-se em uma posição

de destaque de influência sobre a Acap que, possivelmente, tem influenciado a criação de ações inovadoras, tal qual exemplificada por E1, em conformidade aos preceitos de Engelman *et al.* (2017).

Considerando, portanto, as habilidades, as experiências e a criatividade dos indivíduos como base relevante para o desenvolvimento da Acap de uma organização (Cassol *et al.*, 2016; Daghfous, 2004; Engelman *et al.*, 2017), sugere-se a presença de importantes antecedentes relacionados com o CH, sobretudo no tocante à especialização/qualificação dos monitores, com exceção de G4, cujos apontamentos de E4 denotam a presença de limitações dos monitores nesse sentido. O aparente aspecto heterogêneo entre os grupos analisados fornece aos gestores de nível estratégico da PRF informações relevantes para buscarem melhor gerenciar os recursos humanos voltados ao G4, a partir da identificação das necessidades inerentes às especificidades e ao nível de complexidade dos crimes conexos a essa área especializada.

## **INFLUÊNCIA DO CAPITAL ORGANIZACIONAL SOBRE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ACAP**

O CO emergiu das análises das entrevistas como dimensão de fundamental importância para a estruturação e o desenvolvimento das áreas especializadas da PRF no combate à criminalidade, o que está em conformidade com as observações de Aribi e Dupouët (2015), ao apontarem o CO como ferramenta relevante para o alcance de cooperação e coordenação entre grupos diferentes e heterogêneos, fornecendo diretrizes e procedimentos acerca do conhecimento a ser utilizado (Subramaniam; Youndt, 2005).

A estrutura organizacional, no que tange à manutenção dos conhecimentos produzidos pelo G1, G2, G3 e G4, foi um aspecto do CO evidenciado durante as entrevistas, sendo, possivelmente, uma lacuna a ser preenchida pela PRF. Nesse contexto, E1 destacou que a PRF possui instrumentos formais de registro de conhecimento produzido, mas dá destaque a possíveis falhas de fomento institucional no sentido de prover apoio com melhor estrutura para os grupos:

Essa já é uma situação que nós pecamos muito, em relação aos registros formais em manuais etc., por falta de fomento por parte da Diretoria de Operações. As ações são feitas, resultados atingidos, propostas de manuais e aquisições são direcionadas pelos grupos, mas acabam que esses registros não são feitos a contento [...] (E1).

Por sua vez, E2 afirmou que a PRF possui manuais das mais diferentes áreas de atuação: “Essa questão do registro em manuais também é muito positiva, como muitas atualizações sendo publicadas no passado recente.”

E3 também registrou que as demandas por manuais e treinamentos são maiores do que a instituição formaliza: “[...] ainda há muito mais demanda de treinamentos e de produção de conhecimento, de manuais técnicos e operações temáticas do que a PRF esteja provendo atualmente.”

Ao discorrer sobre essa questão, E4 enfatizou que: “[...] ainda é muito escasso pro policial da atividade-fim o acesso ao conhecimento que os grupos especializados podem proporcionar, seja por falta de quantidade de operações temáticas, seja por falta de manuais de orientação técnica.”

Corroborando com alguns apontamentos dos gestores do G1, G3 e G4, E5 afirmou que não vê a PRF “[...] com essa cultura de registrar boas práticas, boas experiências, manuais, conteúdo e conhecimento de suas áreas especializadas. E com isso a gente perde muito conhecimento”.

Com exceção do E2/G2, todos os gestores entrevistados destacaram limitações de estrutura organizacional voltada ao registro de produção de conhecimento e de manuais de procedimento operacional no âmbito dos grupos especializados e institucional. Desde as concepções seminais de Cohen e Levinthal (1990), a estrutura organizacional das organizações, vista como o conjunto de mecanismos formais para a estruturação da empresa (Castro *et al.*, 2011), é concebida como um componente do CO de influência na transferência e absorção de conhecimento.

A estruturação de manuais e sistemas de registro de conhecimento e informações produzidas pela organização, como componente da estrutura organizacional (Engelman *et al.*, 2017; Engelman; Schreiber, 2018; Subramanian; Youndt, 2005), desponta como um antecedente importante para a estruturação e o aperfeiçoamento da Acap. As análises das concepções dos gestores entrevistados enfatizam que a estrutura organizacional da PRF parece ser deficiente no tocante à produção de manuais técnicos e registros formais que forneçam uma estrutura mais adequada em prol da otimização do processo de transferência e de absorção de conhecimento do G1, G2, G3 e G4 aos demais policiais da Instituição. Assim, caberia aos gestores do Órgão verificarem medidas estruturais que possam melhorar a presença dessa dimensão do CO no âmbito dos grupos analisados, potencializando ainda mais a Acap.

A análise de CO ainda demonstrou a presença de incentivos institucionais direcionados aos monitores para estímulo e absorção de novos conhecimentos e posterior disponibilização para o restante do efetivo da PRF, apesar de aflorar também algumas divergências entre as opiniões dos gestores em relação às particularidades de cada uma dessas áreas especializadas.

E1 afirmou que os cursos relacionados às áreas especializadas servem de grande incentivo para os monitores atuarem em suas funções especializadas:

[...] posso citar, dentro do ambiente de ensino, o Curso de Operações Temáticas de Combate ao Crime (Cotem), que acaba intercalando e integrando esses especialistas, fazendo um contato mais próximo e a troca de conhecimento, tudo para propiciar um curso especializado para polícia. Isso serve de grande estímulo para os monitores e demais policiais. (E1).

E2 citou a estrutura interna dos Grupos como fonte de incentivo institucional para os monitores: “[...] essa estrutura dos grupos ficou bem montada, pois são todos portariados com funções específicas, servindo de incentivo; na minha visão, valoriza a atuação dos policiais e fomenta o compartilhamento de conhecimento em áreas importantes onde a PRF precisa fazer um bom serviço.”

E3, entretanto, afirmou que há falta de incentivos aos monitores:

[...] parece que há um certo distanciamento entre a Diretoria de Operações e as áreas técnicas. Nós, como gerentes, gestores diretos dos grupos, muitas vezes tomamos atitudes, direcionamos deliberações entre os monitores, que não necessariamente têm respaldo ou incentivos lá do comando da Diop. (E3).

E4, apesar de remeter aos monitores a iniciativa pessoal de cada um para se especializarem e buscarem conhecimento técnico, registrou também exemplos de incentivos por parte da PRF que servem de estímulo aos monitores no contexto aqui apresentado:

[...] a manutenção das Operações Temáticas é um grande incentivo para que os policiais dos grupos especializados possam operar em regionais diferentes, interagindo com colegas de diferentes regionais e intercambiando conhecimento. Além disso, o próprio fato de a PRF manter esses servidores especializados numa condição de portariados, de membros, essa sensação de pertencimento a algo diferenciado, que exige do servidor algo a mais para lá estar, é uma forma de incentivo, de estímulo. (E4).

E5 foi enfático ao ressaltar que “a PRF incentiva o sucesso de quem realmente executa as missões e reconhece o trabalho muito rapidamente de seus grupos especializados. Por meio desse reconhecimento, a PRF consegue projetar esses policiais até mesmo em representações junto a outras instituições parceiras [...]”.

As análises das entrevistas com os gestores desses grupos apontam que a PRF conta com mecanismos estruturais de incentivos aos policiais dos grupos especializados que culminam com estímulo para absorção de conhecimento e posterior disponibilização ao restante do efetivo da instituição. A importância dos incentivos como antecedentes da CA (An *et al.*, 2021; Lewin; Massini; Peeters, 2011; Wang; Zhao; Zhou, 2018) e de sua influência positiva sobre o desempenho dos funcionários (Cadsby; Song; Tapon, 2007), como verificado em contextos distintos por outros estudos, reforçam as constatações no âmbito da PRF. O Órgão parece atuar institucionalmente junto aos seus policiais, com incentivos estruturais que geram ambiente de maior cooperação, compartilhamento e transferência de conhecimento entre os grupos especializados e os demais policiais, podendo constituir-se, inclusive, como uma importante ferramenta de governança, assim como apontado por He e Wang (2009).

Ressalta-se, entretanto, que emergiram diferenças aparentemente relevantes entre os grupos pesquisados. O E3 afirmou que não percebe a presença de incentivos institucionais voltados ao estímulo para cooperação e intercâmbio de conhecimento, o que reforça, mais uma vez, possível heterogeneidade da presença de certos antecedentes da Acap nos grupos especializados da PRF, necessitando, com isso, atenção e aprofundamento no microgerenciamento entre as gestões de nível tático e estratégico do Órgão.

A valorização por parte da PRF em relação à disseminação interna da informação e do fluxo de conhecimento no âmbito dos grupos especializados apresentou-se como outra dimensão do CO, previsor da Acap.

E1 destacou que “[...] as operações temáticas de combate ao crime, que hoje possuem mais de cinco mil policiais habilitados nesses treinamentos, com objetivos, principalmente, no tocante a resultados e a nivelamento operacional” é uma forma de disseminação de conhecimento e troca de informações proporcionada em âmbito formal da instituição, denotando a valorização do Órgão em relação aos conhecimentos compartilhados por G1, G2, G3 e G4.

E2 ressaltou que a PRF valoriza a disseminação do conhecimento desses grupos a partir das operações temáticas, das redes sociais mantidas institucionalmente por monitores e da própria estrutura regimentar dos grupos: “[...] o compartilhamento de conhecimento é, vamos dizer assim, a raiz dos grupos especializados na PRF, principalmente por meio das operações temáticas” e “[...] de redes sociais mantidas pelas chefias.”

E3 afirmou que os grupos são instrumentos utilizados pela PRF na disseminação do conhecimento especializado e que diferencia a instituição dos demais órgãos: “[...] a PRF se torna uma referência porque esse conhecimento produzido pelos grupos especializados ou não é desenvolvido ou não é fomentado nas outras instituições. E é algo que diferencia a polícia porque, como eu disse, é um conhecimento acessível a todos os policiais.”

No âmbito do G4, as operações temáticas foram ressaltadas como exemplo de incentivo e valorização institucional voltado à disseminação interna de conhecimento dos grupos: “Existem eventos que são periodicamente realizados por esses grupos, havendo, de fato, disseminação de conhecimento, especialmente nas operações temáticas, que são uma grande vitrine de como o conhecimento pode ser difundido pelo Brasil [...]”. Entretanto, E4 destacou que há muitas deficiências nesse contexto institucional, ao afirmar que a busca pelo conhecimento especializado depende, na maioria das vezes, dos próprios monitores, sem que haja por parte da instituição qualquer mecanismo que garanta que todos os policiais tenham acesso ao conteúdo: “[...] e toda essa realidade especializada depende muito da iniciativa própria dos monitores, buscando, dentro ou fora da instituição, por conta própria [...]”.

E5 reforçou que a forma de gerenciamento institucional desses grupos facilita a comunicação e a transmissão do conhecimento:

[...] a Diop, por meio desses grupos, fomenta a disseminação de conhecimento técnico para os demais policiais da instituição, sobretudo por meio das operações temáticas [...]  
O gerenciamento das relações entre a gestão dos grupos e os monitores é feito com uma distância muito curta, diretamente entre o gestor e o servidor, o que facilita as ações, a comunicação e a transmissão do conhecimento. (E5).

A aprendizagem organizacional, portanto, expressa por meio da valorização institucional para a disseminação interna da informação e do fluxo de conhecimento, apresenta-se como um importante antecedente da Acap dessas equipes. Destaca-se ainda que essa dimensão do CO e/ou sua relação com a Acap vão ao encontro de outros estudos, tal qual apontado por Cassol *et al.* (2016), Cassol *et al.* (2021), Lane, Koka e Pathak (2006), Engelman *et al.* (2017) e Picoli e Takahashi (2016), denotando que aprendizagem organizacional pode se configurar como um fator potencializador do desempenho organizacional na PRF, sendo parte de um processo transformador das atitudes dos monitores e demais policiais do Órgão, tal qual observado por Burgelman e Doz (2012), evidenciando relação com a dinâmica da Acap (Cassol *et al.*, 2021; Lane; Koka; Pathak, 2006).

## **INFLUÊNCIA DO CAPITAL SOCIAL SOBRE O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ACAP**

A interação e o intercâmbio de ideias dos monitores do G1, G2, G3 e G4 com pessoas de diferentes áreas da PRF destacou-se como um componente do CS relevante para a Acap desses grupos. Ressalta-se, entretanto, que, conforme apontamentos de alguns gestores, apesar da interação e troca de ideias entre os monitores ser algo bastante presente no cotidiano dessas equipes, quando se trata dessa interação ser direcionada aos demais policiais da instituição, ainda há deficiências que precisariam ser melhoradas.

E1 considerou que “[...] os portariados buscam intercambiar experiências profissionais, motivar esses policiais e levar nivelamento técnico das áreas especializadas aos demais policiais da PRF.”

E2 registrou que: “[...] o colega do grupo tem orgulho de fazer parte do grupo e ele compartilha as experiências de ocorrências em que ele trabalha, e aí os demais colegas que estão ao redor observam a forma de atuação do grupo.”; complementando: “[...] por exemplo, no G2, existem os grupos do *Telegram* regionais. Ali, circula muita informação importante e interação dos monitores com todos os policiais das regionais.”

E4 apontou que, de forma cotidiana, até mesmo a interação entre os diferentes grupos é algo que acontece apenas pontualmente: “[...] é necessário haver uma cooperação para que o conhecimento dos grupos especializados chegue até o policial da ponta e eu não vejo isso acontecendo com eficiência ainda [...]”.

E5 também apontou limitações na abrangência das interações entre os policiais do G1, G2, G3 e G4 e demais servidores da PRF: “Então, a cooperação ela é boa entre os grupos, estimulada pela PRF. Mas já com os demais servidores é um ponto a ser melhorado, pois não vejo esse estímulo por parte da PRF com os demais servidores do órgão.”; mas citou a existência de fluxo de interação e troca de informações: “[...] as operações temáticas, que é outro ambiente de cooperação desses grupos, onde há troca de conhecimento entre os monitores e demais policiais da instituição.”

A influência da cooperação entre unidades internas sobre a Acap, como destacado por diversos estudos (Gölgeci; Kuivalainen, 2020; Horvat; Dreher; Som, 2019; Jansen; Bosch; Volberda, 2005; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021; Alarcón; Requena; Ortega, 2020; e Soo *et al.*, 2017), teve novas evidências trazidas por meio da análise dos grupos da PRF especializados em combate à criminalidade. Esses novos recortes situacionais ratificaram, de acordo com os gestores, as operações temáticas como ferramenta institucional de interação entre os especialistas e os policiais dos demais setores da PRF, promovendo troca de informações e de conhecimento técnico entre eles. Os grupos de redes sociais, por meio dos quais os monitores agem como mediadores do fluxo de informações e de conhecimento técnico, também são exemplos que convergem para os resultados encontrados. Entretanto, alguns apontamentos consignados por E5 e E4 denotam possíveis carências na abrangência dessas interações quando considerado o alcance da maioria dos policiais da PRF. Reforça-se ainda que, quanto mais os funcionários procuram colegas de outros setores e interagem para resolverem problemas e direcionarem ações de interesse da organização, mais a organização é direcionada à exploração de conhecimento voltado para soluções (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021).

Seja qual for o mecanismo ou ferramenta utilizados para que haja efetivamente interação entre os membros de uma organização, é importante ressaltar que a presença dessas interações entre os indivíduos, melhorando o intercâmbio de conhecimento, foi registrada conceitualmente por Engelman e Schreiber (2018) ao discorrerem sobre o CS, destacando a interação e a troca de ideias entre funcionários de diferentes setores de uma organização como importante elemento do CS previsor da Acap.

Outra variável da dimensão CS, que também foi observada na rotina e nos processos inerentes ao cotidiano dos monitores, trata-se da aprendizagem com os parceiros, ou seja, os monitores do G1, G2, G3 e G4 compartilham informações e aprendem uns com os outros, influenciando, dessa forma, a Acap.

E1 registrou que os monitores, “[...] através de reuniões dos consultores técnicos, de *workshops* e encontros, deliberam sobre ações, conseguindo, com isso, antecipar algumas projeções do crime.”

E2 afirmou que:

[...] essa troca de conhecimento permanente, tanto dentro dos grupos como fora do grupo, ela é a raiz da existência deles, motivando todos os policiais e melhorando as ações da PRF. [...] a interação interna do grupo é fortemente estabelecida nas próprias operações, nos encontros operacionais. Tanto nas folgas, como no trabalho, eles interagem constantemente, como se fossem uma família, ficando cada vez mais cooperativo o ambiente. (E2).

E3 também chamou a atenção para os laços informais de comprometimento e de amizade entre os membros do G3, favorecendo as trocas de conhecimento e aprendizado entre os monitores:

[...] a gente tem um ganho e parece que há um incremento muito grande, graças a essa informalidade na comunicação entre os monitores, graças a essa oportunidade mais presente e mais simples de transmissão de conhecimento e troca de experiências. Estabelecem-se, então, redes de contatos informais, ou seja, bem pessoais. (E3).

E4 ressaltou que: “[...] o próprio ambiente interno dos grupos acaba sendo um meio eficiente e constante de troca de conhecimento e cooperação entre os monitores. Isso acontece de forma informal, via aplicativos de mensagens.”

E5, além de citar as operações temáticas, os *briefings*, as ambientações operacionais como ferramentas para aprendizagem e compartilhamento de informações, também ressaltou que, dentro dos grupos, há uma forte interação e troca de conhecimento: “Há uma troca de conhecimento muito grande dentro desses grupos especializados.”

Os apontamentos registrados pelos gestores denotam um nível interno de forte interação e aprendizado entre os monitores dos grupos pesquisados, tal qual apontado por Engelman *et al.* (2017) em sua pesquisa, ao utilizarem esse previsor como um importante componente do CS em ambiente bastante distinto daquele da PRF. A constante troca de informações e aprendizado mútuo entre os policiais portariados no G1, G2, G3 e G4, na visão dos entrevistados, é evidente, sobretudo em reuniões, *workshops*, encontros operacionais e grupos de redes sociais, integrando-se em um fluxo de conhecimento permanente que transcende o ambiente formal do Órgão.

A presença de laços fortes de relacionamento entre pessoas de uma mesma organização favorece a abertura de importantes canais de comunicação a partir dos quais os membros fazem intercâmbio de conhecimento valioso e que podem gerar melhorias para as ações a serem implementadas pela organização (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021) por meio do aprendizado informal entre parceiros internos. Ao desempenharem funções e tarefas bastante específicas, essas ligações fortes entre os monitores tornam-se importantes para que aconselhamentos mútuos entre os especialistas sejam naturalmente transformados em aprendizado e implementação de ações. Com isso, quanto mais confiança os funcionários de uma organização tiverem uns nos outros, maior será o fluxo de novos conhecimentos individuais nesses meios, culminando, dessa forma, em conhecimento organizacional coletivo (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021; Selivanovskikh *et al.*, 2020).

A constante fluidez de conhecimento e aprendizado entre os monitores parece se fortalecer a partir da comunicação interna que se estabelece entre os policiais do G1, G2, G3 e G4, sobretudo de modo informal



a partir dos grupos de relacionamento dos monitores. Essas redes informais proporcionam um nível de comunicação entre si, estabelecendo fluxo permanente de interação e trocas de informações, constituindo-se mais uma relevante dimensão do CS antecedente da Acap.

E2 deixou claro que o fluxo de comunicação informal entre os especialistas é permanente, gerando troca de informações e agregando conhecimento técnico: “[...] a interação interna do grupo é fortemente estabelecida nas próprias operações, nos encontros operacionais. Tanto nas folgas como no trabalho, eles interagem como se fossem uma família, ficando cada vez mais cooperativo o ambiente.” O dinamismo informal desse fluxo de comunicação entre os policiais portariados fica ainda mais evidenciado, conforme apontamentos desse entrevistado, pelo uso das redes sociais que unem os monitores a partir da troca de conhecimento técnico relacionado à área de atuação: “[...] a gente faz um bom uso das redes sociais. Então, toda vez que surge uma questão, ela é rapidamente colocada ali no G2 e colegas se manifestam ali e subsidiam a decisão do gestor e a difusão de conhecimento para o efetivo. É uma estrutura bem interessante!” (E2); complementando: “[...] às vezes, surge algum conhecimento novo, isso é muito comum na nossa área, e o fluxo de comunicação é bem dinâmico dentro do Grupo” (E2).

G3 também ressaltou a forma mais simples, informal e presente de troca de experiências entre os monitores como meio de levar ganhos à atuação dos Grupos:

[...] parece que há um incremento muito grande, muitas vezes em determinadas áreas específicas, graças a essa informalidade na comunicação entre os monitores, graças a essa oportunidade mais presente e mais simples de transmissão de conhecimento e troca de experiências. Estabelecem-se, então, redes de contatos informais, ou seja, bem pessoais. (G3).

Esse entrevistado ainda reforçou que a efetividade desse fluxo de comunicação interna entre os monitores, gerando grande cooperação entre eles, é feita basicamente por redes sociais e graças aos laços de amizade e comprometimento profissional dos policiais: “[...] o fluxo de comunicação dentro do grupo é feito diariamente, basicamente via *whatsapp*, onde demandas técnicas são imediatamente tratadas com os consultores e levadas à chefia para análises [...]” G3.

G4, apesar de ter apontado limitações de interação e comunicação entre os diferentes grupos especializados existentes na PRF, afirmou que, no ambiente interno de cada grupo, os policiais estabelecem um fluxo rápido e constante de comunicação voltado à troca de conhecimento e de informações relevantes à atuação de cada área, em sua maioria, de modo informal: “[...] até mesmo as necessidades de treinamento são averiguadas de maneira informal, pelo fluxo rápido, via aplicativo de mensagem. O pessoal se conversa e vai levantando essas necessidades por meio de aplicativo dos integrantes do grupo, via *WhatsApp*.”

E5 corroborou as informações trazidas pelos gestores dos grupos, afirmando que: “[...] há uma troca de conhecimento muito grande e constante dentro desses grupos especializados.” E complementando: “[...] a velocidade que ganhamos com esse fluxo da informação e conhecimento existente dentro dos grupos, para o direcionamento das ações, é rápida.” (E5).

A fluidez na comunicação entre os monitores dos grupos da PRF de combate à criminalidade parece transcender as formalidades institucionais e funcionais, agregando conhecimento e informações de forma constante e rápida entre os policiais desses grupos. Essa realidade foi descrita por Horvat, Dreher e Som (2019), em contexto distinto, ao afirmarem que um ambiente organizacional no qual as formas de comunicação e a densidade das interações e conexão entre os membros da equipe, mesmo além dos limites funcionais,

influencia significativamente a eficácia da assimilação do conhecimento. Os *insights* que emergem das entrevistas convergem ainda para os direcionamentos teóricos propostos por Engelman e Schreiber (2018), ao registrarem que a comunicação interna eficiente pode influenciar positivamente a Acap ao reduzir as dificuldades no intercâmbio de informações (Daghfous, 2004; Smith; Collins; Clark, 2015).

O elevado nível de comunicação verificado entre os monitores especialistas da PRF também foi observado por outros estudos contemporâneos a partir da utilização desse mesmo antecedente da Acap como um componente do CS (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021) e por meio da demonstração de que a alta intensidade na interação entre membros de uma mesma equipe e seus laços fortes de comunicação garantem uma troca efetiva de conhecimento (Selivanovskikh *et al.*, 2020). Dessa forma, mesmo se tratando de um órgão de segurança pública com protocolos formais de comunicação e diretrizes regimentares que conduzem as ações de seus servidores, a PRF poderia verificar a possibilidade de flexibilização de certas rotinas por meio das relações informais dos policiais, haja vista que essa variável constitui um relevante antecedente para a Acap por meio da absorção do conhecimento, tal qual observado por Duchek (2015) em pesquisa com o setor privado da indústria.

De modo geral, o CS expresso pela interação e troca de ideias entre os monitores e policiais de outros setores da PRF, pelo compartilhamento de informações e aprendizado entre os policiais do G1, G2, G3 e G4, e pelo alto nível de comunicação entre esses especialistas, provavelmente, criará rotinas que fomentem a transformação e a utilização de novos conhecimentos. Mesmo analisando contexto distinto, resultado similar foi registrado por Ortiz, Donate e Guadamillas (2021), ao demonstrarem as relações existentes entre CS e a Acap em uma pesquisa com a indústria espanhola. Jridi e Chaabouni (2021) ajudaram ainda no entendimento desse contexto de influência das interações das capacidades individuais dos membros de uma organização sobre a Acap institucional ao verificarem que a Acap organizacional depende da sinergia e da conexão das capacidades individuais dos membros que compõem a organização.

A análise das informações obtidas por meio das entrevistas mostrou a presença de componentes dos antecedentes CH, CO e CS da Acap da PRF em âmbito especializado dos grupos de combate à criminalidade, ao permitir o afloramento de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e de governança voltados à aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento. Ressalta-se, entretanto, que as deficiências apontadas pelos gestores em relação a algumas variáveis analisadas expõem fragilidades que devem ser analisadas pela PRF, haja vista serem registros oriundos da experiência dos gestores diretamente vinculados a essas equipes especializadas, além da visão estratégica trazida pelo Diretor de Operações.

## CONCLUSÕES

As evidências empíricas verificadas por este estudo convergem para considerações de outras pesquisas em contextos distintos, trazendo novos *insights* acerca das dimensões das variáveis propostas pelo modelo teórico ao verificar, em uma instituição de segurança pública, a presença de elementos do CI como antecedente da Acap, similar ao descrito na literatura concernente ao setor privado.

De modo geral, a valorização da PRF no tocante à disseminação interna de informação e do fluxo de conhecimento no âmbito dos grupos analisados, o oferecimento de incentivos institucionais para que os monitores se sintam estimulados a absorverem novos conhecimentos e disponibilizá-los ao restante do

efetivo da PRF, o nível de especialização dos policiais que integram os grupos, além da efetiva interação e trocas de ideias entre os especialistas do G1, G2, G3 e G4 e as demais pessoas dos diferentes setores da PRF, são elementos do CO, do CH e do CS descritos pelos gestores como importantes antecedentes da Acap, desde que mobilizados de forma positiva pela PRF.

Elementos do CS foram apontados como fundamentais para o desenvolvimento de conhecimento nos grupos especializados, independentemente das fragilidades pontuais de CH e de CO apontadas por alguns chefes. Entende-se, portanto, que mesmo que a PRF aprimore o CH para melhorar sua capacidade de exploração dos conhecimentos adquiridos e assimilados, as práticas sociais são fundamentais, tal qual apontado por Lewin, Massini e Peeters (2011) e por Soo *et al.* (2017), reforçando que as práticas de absorção de conhecimento são complexas, dependendo, por muitas vezes, umas das outras e desenvolvendo-se em meio ao contexto social. Essa constatação sugere ainda que é necessário que a PRF desenvolva e estimule ligações fortes e frequentes entre os monitores do G1, G2, G3 e G4, tanto entre si como também em relação aos demais policiais da Instituição, assim como demonstrado por Ortiz, Donate e Guadamillas (2021) em sua pesquisa com o setor privado.

Apesar de o CO ter sido apontado como importante fator estruturante da Acap nos grupos estudados, algumas pontualidades observadas em relação a possíveis limitações, consignadas pelos gestores do G3 e G4, sobretudo, no que tange às deficiências de incentivos institucionais, de valorização dos monitores dos grupos e da disseminação interna de conhecimento, sugerem maior atenção por parte da PRF a fim de viabilizar um diagnóstico mais aprofundado e possível mitigação de problemas conexos. Acrescenta-se ainda que, considerando que o ambiente especializado da PRF, supostamente, concentra recursos de conhecimento preciosos e inovadores para a organização (Brasil, 2020), é preciso atentar para o fato de que, em ambientes onde estão presentes altos níveis de conhecimento inovador, os incentivos representam um mecanismo primordial de governança (He; Wang, 2009), fornecendo uma oportunidade para a gestão da PRF analisar as melhores fontes de incentivo que possam otimizar o desenvolvimento da Acap de seus grupos especializados no combate à criminalidade. Ademais, torna-se importante que a PRF verifique pontualmente as análises dos registros consignados pelos gestores em relação aos antecedentes da Acap, sobretudo, em relação a possíveis lacunas que precisem de maior estrutura organizacional, como a inserção institucionalizada de informações e conhecimento técnico em manuais e em sistemas de dados.

Mesmo com importantes aspectos do CH sendo apontados como parte integrante das rotinas e dos processos concernentes aos grupos especializados de combate à criminalidade da PRF, a carência de especialização de boa parte dos monitores do G4 fornece um relevante referencial para os gestores do Órgão no tocante ao diagnóstico e a possíveis tomadas de decisão que viabilizem a mitigação de lacunas de conhecimento especializado nesse grupo, sobretudo porque as deficiências apontadas pelo chefe do G4, aparentemente, não convergem para os apontamentos do gestor de nível estratégico da PRF. Seja pelas peculiaridades e complexidade inerentes aos crimes conexos a essa área de atuação ou por deficiências apontadas pelo chefe do grupo concernentes à falta de incentivo institucional relativo às atividades especializada do G4, sugere-se que haja um aprofundamento desse diagnóstico, envolvendo mais atores protagonistas desse contexto, como os monitores, além da análise de dados secundários materializados por meio de projetos e ações desenvolvidas pelo G4 e por demais grupos analisados.

Sendo assim, ao verificar a presença, a mobilização e as relações positivas entre elementos das dimensões do CI e a Acap, esta pesquisa fornece à PRF informações para que os gestores estruturem e reforcem processos adequados de aquisição de conhecimento por meio de antecedentes da Acap, podendo condu-

zir melhor os seus projetos, alocar melhor seu efetivo nas equipes especializadas e reduzir as lacunas de conhecimento existentes.

Do ponto de vista acadêmico, resultados de estudos como este, acerca do CI e da multifacetada teoria da Acap, sobretudo em relação às escassas pesquisas no âmbito da administração pública, fornecem a oportunidade de ampliação e aprofundamento do conhecimento sobre essa temática, servindo como base referencial para a realização de futuros estudos empíricos em contextos regionais similares aos do Brasil, bem como para estudos comparativos em relação a outros contextos internacionais.

Por fim, este estudo apresenta limitações que merecem registro, sobretudo por não analisar a opinião dos monitores dos grupos e os dados secundários oriundos de projetos e ações desenvolvidas pelo G1, G2, G3 e G4. Pesquisas futuras terão a oportunidade de avançar nessa análise, testando o modelo teórico a partir de métodos quantitativos, bem como fornecendo novos parâmetros comparativos e de diagnóstico conexos ao CI e à Acap no âmbito da atividade especializada de combate ao crime, podendo, inclusive, ser ampliado e adaptado a outros órgãos com características similares às da PRF.

## REFERÊNCIAS

AHMED, Syed Saad; GUOZHU, Jiu; MUBARIK, Muhammad Shujaat; KHAN, Muhammad Mumtaz; KHAN, Essa. Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. **Journal of Intellectual Capital**, v. 21, n. 1, p. 23-39, 2020.

AN, Xuejiao; QI, Lin; ZHANG, Jian; JIANG, Xinran. Research on dual innovation incentive mechanism in terms of organizations' differential knowledge absorptive capacity. **Plos One**, v. 16, n. 8, e0256751, 2021.

ARIBI, Amal; DUPOUËT, Olivier. The role of organizational and social capital in the firm's absorptive capacity. **Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 5, p. 987-1006, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

SILVA, Rodrigo Belmonte da; JARDÓN, Carlos Maria Fernández; AVILA, Lucas Veiga. Effects of structural intellectual capital on the innovation capacity of public administration. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 16, n. 3, p. 66-78, 2021.

BERNARDINO, Jean Francisco; STRAUHS, Faimara do Rocio. Memória Organizacional – uma prática de gestão do conhecimento na Administração Pública Sustentável?. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa/MG, v. 16, n. 2, 2024.

BURGELMAN, Robert; DOZ, Yves. O poder da integração estratégica. In: BURGELMAN, Robert; CHRISTENSEN, Clayton; WHEELWRIGHT, Steven. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação**: Conceitos e soluções. 5. ed. São Paulo: AMGH, 2012, p.593-601.

BUTLER, Michael; FERLIE, Ewan Developing absorptive capacity theory for public service organizations: emerging UK empirical evidence. **British Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 344-364, 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. **Portaria Nº 32/DIROP/PRF**, de 09 de março de 2020. Define e dá Diretrizes para os Grupos Especializados da Diretoria de Operações – DIROP. Brasília/DF: Boletim de Serviço, 9 mar. de 2020.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. **Portaria Nº 245/DG/PRF**, de 24 de janeiro de 2023. Aprova o Plano Estratégico da PRF para período 2023 a 2028 e estabelece os Planos Diretores, diretrizes para elaboração dos Planos Táticos. Brasília/DF: Boletim de Serviço Eletrônico, 3 jul. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/prf/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas>. Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Rodoviária Federal. **Portaria Nº 271/DIOP/PRF**, de 20 de dezembro de 2022. Atualiza as definições procedimentais e demais diretrizes afetas aos Grupos Especializados inseridos no âmbito das Coordenações-Gerais da Diretoria de Operações – DIOP. Brasília/DF: Boletim de Serviço Eletrônico, 20 dez. 2022.

BRAUN, Carla Cristine; MUELLER, Rafael Rodrigo. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA – Organizational Knowledge Assessment. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro/RJ, v. 48, n. 4, p. 983-1006, 2014.

CADSBY, Bram; SONG, Fei; TAPON, Francis. Sorting and incentive effects of pay for performance: an experimental investigation. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 387-405, 2007.

CAPPELLARI, Gabriela; SAUSEN, Jorge Oneide; FERREIRA, Gloria Charão; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Organizational configuration and the development of the absorptive capacity: relations and influences. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo/SP, v. 22, n. 1, e22807, 2023.

CASSOL, Alessandra; GONÇALO, Cláudio Reis; SANTOS, André Moraes; RUAS, Roberto Lima. A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo/SP, v. 15, n. 1, p. 27-43, 2016.

CASSOL, Alessandra; MARIETTO, Márcio; TONIAL Graciele; WERLANG, Nathalia. Aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva: Investigação em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo/SP, v. 22, n. 1, p. 1-28, 2021.

CERVO, Giuseppe. **Transcrição de Áudio com Web Captioner para Windows 10**. Universidade Federal de Santa Maria, Lince – Divisão de Suporte de Sistemas Educacionais e Redes Digitais, Santa Maria/RS, 4 jan. 2021.

COHEN, Wesley; LEVINTHAL, Daniel. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

CRESPI, Tatiane; COSTA, Priscila; PREUSLER, Taísa; RUAS, Roberto. Análise das condições da capacidade absorptiva com base em projetos de P&D. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo/SP, v. 21, n. 5, p. 1-32, 2020.

CRESWELL, John; CRESWELL, David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Londres: Sage, 2017.

DAGHFOUS, Abdelkader. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, n. 2, p. 21-27, 2004.

DAHIYAT, Samer Eid; KHASAWNEH, Suhad Mohammad; BONTIS, Nick; AL-DAHIYAT, Mohammad. Intellectual capital stocks and flows: examining the mediating roles of social capital and knowledge transfer. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 53, n. 1, p. 11-42, 2023.

DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; VITORIANO, Márcia Cristina de Carvalho Pazin; MARTELO, Marcelo Ricardo; BUSSADORI, Meiriellen Cristina Faria; RIPOLI, Simone Cristina Ceron. Aspectos relevantes da aplicação da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa/PB, v. 11, n. 3, p. 227-238, 2021.

DUCHEK, Stephanie. Designing absorptive capacity? An analysis of knowledge absorption practices in German high-tech firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 4, e1550044, 2015.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena; SCHMIDT, Serje; MULLER, Hugo Fridolino. Capacidade absorptiva: Adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo/RS, 13, n. 3, p. 235-247, 2017.

ENGELMAN, Raquel; SCHREIBER, Dusan. A relação entre capital intelectual, capacidade absorptiva e inovação: proposta de um framework. **Desenvolvimento em Questão**, Ijuí/RS, v. 16, n. 43, p. 77-112, 2018.

ECHTERNACHT, Tiago Henrique de Souza; QUANDT, Carlos Olavo. A Gestão do conhecimento como suporte ao processo estratégico na administração pública municipal: um estudo comparativo de casos no Brasil e em Portugal. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa/PB, v. 7, n. esp., p. 35-49, 2017.

FERNANDES NETO, Manuel; MACHADO, Denise Del Pra Netto; LEITE FILHO, Marcílio Antunes. Bibliographic review and bibliometric analysis: intellectual capital and absorptive capacity in innovation. **ID on line – Revista de Psicologia**, Jaboatão de Guararapes/ PE, v. 15, n. 56, p. 367-389, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo/SP, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GÖLGECI, Ismail; KUIVALAINEN, Olli. Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 63-74, 2020.

HE, Jinyu; WANG, Heli. Innovative knowledge assets and economic performance: The asymmetric roles of incentives and monitoring. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 919-938, 2009.

HORVAT, Djerdj; DREHER, Carsten; SOM, Oliver. How firms absorb external knowledge – Modelling and managing the absorptive capacity process. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 1, e1950041, 2019.

INKINEN, Henri; Kianto, Aino; VANHALA, Mika. Knowledge management practices and innovation performance in Finland. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 432-455, 2015.

JANSEN, Justin; BOSCH, Frans Van Den; VOLBERDA, Henk. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.

JRIDJ, Kaouthar; CHAABOUNI, Amel. The effects of organizational absorptive capacity, professional experience and training over the use of sales force automation. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 19, n. 1, p. 15-32, 2021.

LANE, Peter; KOKA, Balaji; PATHAK, Seemantini. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LEWIN, Arie; MASSINI, Silviaa; PEETERS, Carine. Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. **Organization Science**, v. 22, n. 1, p. 81-98, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTRO, Gregório Martín de; VERDE, Miriam Delgado; SÁEZ, Pedro López; NAVAS, José López. Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 4, p. 649-662, 2011.

MATA, Mário Nuno; MARTINS, José Moleiro; INÁCIO, Pedro Leite. Collaborative innovation and absorptive capacity as an antecedent on IT firm financial performance. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 15, p. 6339-6361, 2023.

MIKHAILOV, Andrei; REICHERT, Fernanda. Influência da capacidade absorptiva sobre inovação: uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo/SP, v. 20, n. 6, p. 1-29, 2019.

MOURA, Dulcinea; MADEIRA, Maria José; DUARTE, Filipe; CARVALHO, João; KAHILANA, Orlando. Absorptive capacity and cooperation evidence in innovation from public policies for innovation. **International Journal of Innovation Science**, v. 11, n. 1, p. 2-19, 2019.

MUBARIK, Muhammad Shujaat; CHANDRAN, VGR; DEVADASON, Evelyn. Relational capital quality and client loyalty: firm-level evidence from pharmaceuticals, Pakistan. **The Learning Organization**, v. 23, n. 1, p. 43-60, 2016.

OLIVEIRA, Diego Marcolino Lima; CASTRO, José Muarício de; GONÇALVES, Aléssia Franco; SANTOS, Christiene Mara dos. Mensuração e análise da construção de capacidade absorptiva em firmas intensivas em conhecimento em Minas Gerais. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte/MG, v. 19, n. 53, p. 88-107, 2019.

OLIVEIRA, Mirian; CURADO, Carla; BALLE, Andrea; Kianto, Aino. Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?. **Journal of Intellectual Capital**, v. 21, n. 6, p. 893-911, 2020.

ORTIZ, Beatriz; DONATE, Mario; GUADAMILLAS, Fátima. Intra-organizational social capital and product innovation: the mediating role of realized absorptive capacity. **Frontiers in Psychology**, v. 11, e3859, 2021.

PICOLI, Florindo Rhaoni; TAKAHASHI, Adriana. Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá/PR, v. 20, n. 1, p. 1-20, 2016.

ALARCÓN, Job Rodrigo; REQUENA, Gloria Parra; ORTEGA, Maria José Ruiz. Cognitive social capital and absorptive capacity as antecedents of entrepreneurial orientation: a configurational approach. **Eurasian Business Review**, v. 10, n. 4, p. 493-517, 2020.

ROY, Ipsita. Role of human resource practices in absorptive capacity and R&D cooperation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 28, p. 885-913, 2018.



SANTOS, Vanessa dos. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa/PB, v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019.

SMITH, Ken; COLLINS, Christopher; CLARK, Kevin. Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 2, p. 346-357, 2005.

SELIVANOVSKIKH, Louisa; LATUKHA, Marina; MITSKEVICH, Ekaterina; PITINOV, Sergey. Knowledge management practices as a source of a firm's potential and realized absorptive capacity. **Journal of East-West Business**, v. 26, n. 3, p. 293-325, 2020.

SJÖDIN, David; FRISHAMMAR, Johana; THORGREN, Sara. How individuals engage in the absorption of new external knowledge: A process model of absorptive capacity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 36, n. 3, p. 356-380, 2019.

SOO, Christine; TIAN, Amy Wei; TEO, Stephen; CORDERY, John. Intellectual capital –enhancing HR, absorptive capacity, and innovation. **Human Resource Management**, v. 56, n. 3, p. 431-454, 2017.

SOUTO, Leonardo Fernandes; FARIA, Maria de Fátima Bruno. Risco de perda de conhecimento no contexto da administração pública: uma análise bibliométrica da produção científica indexada na base de dados Scielo. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte/MG, v. 21, n. 60, p. 42-61, 2021.

SUBRAMANIAM, Mohan; YOUNDT, Mark. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.

TER WAL, Anne; CRISCUOLO, Paola; SALTER, Ammon. Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance. **Research Policy**, v. 46, n. 5, p. 1039-1054, 2017.

VAZ, Caroline Rodrigues; SELIG, Paulo Maurício; VIEGAS, Claudia Viviane. A proposal of intellectual capital maturity model (ICMM) evaluation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 20, n. 2, p. 208-234, 2019.

VOLBERDA, Henk; FOSS, Nicolai; LYLES, Marjorie. Perspective – Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, p. 931-951, 2010.

WANG, Catherine; AHMED, Pervaiz. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, Liwen; ZHAO, Jane Zheng; ZHOU, Kevin Zheng. How do incentives motivate absorptive capacity development? The mediating role of employee learning and relational contingencies. **Journal of Business Research**, v. 85, p. 226-237, 2018.

YILDIZ, Emre; MURTIC, Adis; KLOFSTEN, Magnus; ZANDER, Udo; RICHTNER, Anders. Individual and contextual determinants of innovation performance: a micro-foundations perspective. **Technovation**, v. 99, e102130, 2021.

YUWONO, Wisnu. Empirical analysis of intellectual capital, potential absorptive capacity, realized absorptive capacity and cultural intelligence on innovation. **Management Science Letters**, v. 11, n. 4, p. 1399-1406, 2021.

ZAHRA, Shaker; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Função dos servidores	Número de entrevistados	Perguntas de Pesquisa
Diretor de Operações	01 – Diretor de Operações	1) De que forma ocorre a cooperação entre a Diretoria de Operações e demais setores da PRF? O G1, G2, G3 e G4 seguem essa forma de cooperação? Contextualize e exemplifique.
+	+	2) Como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento entre os servidores da PRF? O G1, G2, G3 e G4 seguem essa forma de compartilhamento de conhecimento? Contextualize e exemplifique.
		3) Quais setores cooperam para a atuação do G1, G2, G3 e G4?
		4) Como ocorre o processo de levantamento de necessidades de treinamento dos integrantes do G1, G2, G3 e G4?
		5) Que tipo de treinamentos são mais recorrentes no âmbito da organização? E no âmbito do G1, G2, G3 e G4, especificamente?
		6) Como você qualifica a estrutura organizacional da PRF? E do G1, G2, G3 e G4?
		7) De que forma a PRF estimula a cooperação entre integrantes do G1, G2, G3 e G4 e demais servidores?
Chefes do G1, G2, G3 e G4	04 – Chefes de Grupo	8) Como ocorre o registro de experiências e a aprendizagem no âmbito do G1, G2, G3 e G4?
		9) Como são gerenciadas as relações com os especialistas do G1, G2, G3 e G4?
		10) O que diferencia a PRF de outras Instituições de Segurança pública? De que forma o G1, G2, G3 e G4 contribuem para essa diferenciação?
		11) Com qual periodicidade e como ocorre a revisão do posicionamento estratégico organizacional na PRF?
		12) Como a PRF se adapta a mudanças na sociedade? De que forma o G1, G2, G3 e G4 contribuem para essa adaptação?