



**UnB**

Universidade de Brasília - UNB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas -  
FACE  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA

Rodrigo Eduardo Schneider

**ANÁLISE DE ANTECEDENTES INTRAORGANIZACIONAIS DE CAPACIDADE  
ABSORTIVA EM UMA INSTITUIÇÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Relatório Técnico

Brasília  
2022

## **APRESENTAÇÃO**

Este relatório técnico configura-se em um resumo expandido da DISSERTAÇÃO “Análise de Antecedentes Intraorganizacionais de Capacidade Absortiva em uma Instituição de Segurança Pública”, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização do mestrado: agosto de 2020 a agosto de 2022.

Orientador: Professor Doutor Cleidson Nogueira Dias (PPGA-UnB).

Banca examinadora:

Professor Doutor Dusan Schreiber (Feevale) - Membro Externo.

Professor Doutor Pedro Carlos Resende Júnior (PPGA-UnB) - Membro Interno.

Professor Doutor Antônio Isidro da Silva Filho (PPGA- UnB) – Suplente.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva, Capital Intelectual, Antecedentes Intraorganizacionais, Segurança Pública.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>04</b>
<b>2 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>05</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>08</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS.....</b>	<b>09</b>
4.5 Capital Social x Capital Humano (CS x CH) .....	12
4.6 Capital Social x Capital Organizacional (CS x CO).....	12
4.7 Capital Humano x Capital Organizacional (CH x CO) .....	12
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS .....</b>	<b>13</b>
5.1 Capital Humano .....	16
5.2 Capital Organizacional .....	16
5.3 Capital Social.....	18
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>19</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Aspectos históricos, impulsionados pelos elevados índices de criminalidade, conduziram as instituições policiais à busca pelo aperfeiçoamento e inovação das ações de repressão aos mais diversos delitos que afetam a sociedade. Entretanto, o sucessivo acúmulo de demandas que acometeram as instituições de segurança pública não foi acompanhado de avanços significativos na gestão policial (Lima *et al.*, 2016).

A Polícia Rodoviária Federal (PRF), estabelecida como órgão permanente de segurança pública nacional tem como visão institucional ser referência em inovação, conhecimento e efetividade na segurança pública. Para cumprir a missão estratégica de promoção da segurança pública, o mapa estratégico da PRF prevê investimentos em soluções tecnológicas inovadoras, com promoção da integração e cooperação interinstitucional em prol do aperfeiçoamento das estratégias e dos procedimentos para o enfrentamento à criminalidade (Portaria nº 221/DG/PRF, 2020; Portaria nº 686/DG/PRF, 2021).

Nesse contexto de diretrizes estratégicas, a PRF dispõe, em sua estrutura interna, de grupos especializados no combate à criminalidade, que desenvolvem e executam suas ações por meio do estímulo à capacitação e à atualização do efetivo policial, além da articulação com outros órgãos de Segurança Pública, Ministério Público e demais instituições da Administração Pública e iniciativa privada, intercambiando conhecimentos em prol da melhoria do desempenho dos serviços prestados à sociedade (Portaria nº 32/DIROP/PRF, 2020).

A aquisição de novos conhecimentos externos, sua assimilação, transformação e aplicação a partir de rotinas e dos processos de aprendizagem direcionados pela organização possui influência relevante sobre o processo de inovação e de desempenho, sendo compreendido como Capacidade de Absorção (CA) (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Após a introdução do conceito de CA como sendo a capacidade de uma empresa reconhecer o valor de novas informações e conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los para fins de obtenção de vantagens comerciais (Cohen & Levinthal, 1990), os autores (1990) fomentaram o caminho para que sucessivos estudos fossem realizados nos últimos 30 anos. Durante as últimas décadas, a CA foi conceitualizada, medida, aplicada e operacionalizada (Cassol *et al.*, 2016; Duchek, 2015; Engelman & Schreiber, 2017; Horvat *et al.*, 2019; Lane *et al.*, 2006; Lewin *et al.*, 2011; Malvestiti *et al.*, 2021; Martins *et al.*, 2019; Mikhailov & Reichert, 2019; Murovec & Prodan, 2009; Ortiz *et al.*, 2021; Sjödin, 2019; Souza *et al.*, 2020; Todorova & Durisin, 2007; Volberda, 2010), sendo, inclusive, estudada e testada em relação à sua aplicabilidade conceitual e empírica ao setor público (Crespi *et al.*, 2020; de Marchi *et al.*, 2018; Wang & Ahmed, 2007).

Seguindo a necessidade de implementação e de aperfeiçoamento de ações e de projetos voltados para a repressão à criminalidade, a PRF dispõe do Grupo de Enfrentamento às Fraudes Veiculares (GEFRAV), do Grupo de Enfrentamento ao Narcotráfico (GENARC), do Grupo de Enfrentamento aos Crimes Contra o Fisco e Saúde Pública (GEFIS) e do Grupo de Enfrentamento aos Crimes Ambientais (GECAM). Esses Grupos são constituídos por policiais especialistas, denominados “MONITORES”, com competências técnicas específicas direcionadas à disseminação de conhecimento teórico e prático nas mais diversas vertentes de enfrentamento ao crime, tendo como principais áreas de atuação o combate às fraudes veiculares, narcotráfico, contrabando e descaminho e crimes ambientais (Portaria nº 32/DIROP/PRF, 2020).

A realidade institucional concernente aos grupos especializados no combate à criminalidade da PRF, e suas características intraorganizacionais alicerçadas na utilização da experiência de determinados policiais e na troca de conhecimento interno e externo, apresentam similaridades com as concepções que permeiam o campo de conhecimento relativo à CA, podendo refletir na condição da CA da instituição e no desempenho organizacional.

Em relação aos antecedentes da CA, pode-se afirmar que são aqueles fatores ou circunstâncias que exercem influência para que a CA seja formada no contexto da organização (Crespi *et al.*, 2020; Espinosa *et al.*, 2007), contribuindo, dessa forma, com a assimilação e a transformação do conhecimento que entra na organização.

Essa presente dissertação delimitou, portanto, sua análise aos antecedentes intraorganizacionais que podem influenciar a CA da PRF, visando alcançar maior profundidade na análise e na obtenção de *insights* mais fidedignos e válidos sobre os elementos que constroem os processos de CA nos grupos especializados de combate à criminalidade da PRF.

Nesse contexto, buscou-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como os antecedentes intraorganizacionais influenciam a capacidade absorviva (CA) na PRF no âmbito dos grupos especializados em combate à criminalidade?**, tendo como objetivos “identificar antecedentes intraorganizacionais da CA nos grupos especializados no combate à criminalidade da PRF”; “descrever como antecedentes intraorganizacionais da CA são mobilizados pela PRF”; e “verificar a influência de antecedentes intraorganizacionais na CA nos grupos especializados no combate à criminalidade da PRF.”

## 2 MARCO TEÓRICO

A introdução do conceito seminal e respectivo construto sobre CA, baseados em capacidades dinâmicas e estruturados por Cohen & Levinthal (1990), explicou como a CA poderia gerar desempenho inovador dentro das empresas. Para esses autores, o acesso a conhecimentos importantes para a organização, sua integração a novos conhecimentos pré-existentes e, por consequência, o aproveitamento desse processo com aperfeiçoamento e melhoria de desempenho da organização são fatores importantes para aumentar a CA (Crain-Dorough & Elder, 2021).

Zahra & George (2002) corroboraram os preceitos de Cohen & Levinthal (1990) ao afirmarem que a CA impulsiona as empresas a sustentarem as vantagens competitivas, aumentando a flexibilidade, a inovação e o desempenho das organizações. Zahra & George (2002) propuseram um modelo em que a CA é dividida em Capacidade Absorviva Potencial (CAP) e Capacidade Absorviva Realizada (CAR), sendo a CAP composta por aquisição e assimilação, enquanto a CAR é composta por mecanismos de transformação e exploração, com essas dimensões sendo mutuamente independentes e complementares.

Zahra & George (2002) reforçaram ainda a importância de pesquisas futuras focarem nas rotinas e nos processos utilizados pelas organizações para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento, incluindo antecedentes intraorganizacionais.

Em outro estudo, por meio de uma extensa revisão de literatura, Lane *et al.* (2006) constataram que a maioria das pesquisas utilizam o conceito de CA de forma reificada em relação aos estudos seminais, consignando em sua revisão, à época, mais de 900 pesquisas publicadas sobre CA. As implicações sobre a aprendizagem e o desenvolvimento do conhecimento, registradas por Lane *et al.* (2006), são uma das principais contribuições desse estudo, fomentando ainda um caminho que auxilia na compreensão de como ocorrem as interações intraorganizacionais que influenciam a CA.

Lewin *et al.* (2011) propuseram um construto a fim de refinar a compreensão da CA, fornecendo um modelo baseado em rotina de CA que distingue entre processos e capacidades subjacentes à criação, transformação, exploração e assimilação de conhecimento interno, utilizando-se da integração de pesquisas sobre CA organizacional, rotinas e inovação. Depreende-se do estudo de Lewin *et al.* (2011) a presença de importantes antecedentes internos de moderação do desenvolvimento da CA, além da relação entre CA e desempenho da empresa: estrutura organizacional, experiências passadas e pessoas-chave.

Com base nos estudos de caso de duas empresas alemãs de alta tecnologia e testando empiricamente um construto teórico, Duchek (2015) enfatizou as práticas projetadas pela

administração para facilitar absorção de conhecimento e mostrou como essas práticas foram realmente implementadas, auxiliando na compreensão da construção da CA, fornecendo ainda *insights* úteis para uma gestão bem sucedida da absorção de conhecimento, além de sugerir que estudos futuros avancem nas análises das práticas de absorção de conhecimento.

Em outro estudo com empresas alemãs, Horvat *et al.* (2019) publicaram o artigo “*How Firms Absorb External Knowledge — Modelling And Managing The Absorptive Capacity Process*”. Essa pesquisa emerge como uma das primeiras tentativas de exploração da CA interna da empresa e seus desdobramentos nos níveis individuais e respectivas interrelações causais, podendo ainda ser utilizada por gestores para melhorar e avaliar a CA da organização.

Sjödin *et al.* (2019) também estruturaram modelo relacionado à CA, especificando o processo de como os indivíduos se envolvem na absorção de novos conhecimentos externos. Em sua pesquisa, os autores (2019) documentaram três elementos adicionais que são altamente relevantes para os resultados da CA: valorização do potencial do conhecimento, confirmação do valor do conhecimento e defesa da integração do conhecimento.

Engelman & Schreiber (2018) contribuíram ao ampliar nível do conhecimento sobre a CA no ambiente organizacional, promovendo uma reflexão a partir de ensaio teórico. Em sua pesquisa, os autores (2018) utilizaram o capital intelectual (CI) e suas respectivas subdivisões (capital humano (CH), capital social (CS) e capital organizacional (CO)) como referência aos antecedentes da CA e fatores estruturais das organizações acerca das relações de influência sobre a aquisição, assimilação, transformação e aplicação do conhecimento no âmbito da empresa.

O construto referencial proposto por Engelman & Schreiber (2018) apresenta-se como importante referencial para a análise dessa pesquisa, na medida em que destaca o conhecimento incorporado dentro das organizações e mediado pelas interações entre os indivíduos (Nahapiet & Ghoshal, 1998) como um importante mecanismo de influência sobre a CA da organização.

Em suma, as três subdimensões propostas por Engelman & Schreiber (2018), como antecedentes intraorganizacionais de influência direta sobre a CA da organização, fornecem uma oportunidade para ampliação contextual e conceitual a ser testada empiricamente no setor da segurança pública.

Nesse contexto nacional de publicações, Crespi *et al.* (2020) adotaram a noção de CA e suas configurações como referência para compreender o desenvolvimento dos processos e das rotinas de aquisição, transformação e aplicação do conhecimento de uma empresa pública de pesquisa. O estudo de Crespi *et al.* (2020) lança luz às discussões acadêmicas, não somente sobre o tema “CA”, mas também sobre a necessidade de suprir a incipiência empírica de pesquisas direcionadas ao setor público, fornecendo mais um relevante referencial para a estruturação do construto utilizado por essa pesquisa.

Tendo como base a análise sistemática de estudos seminais sobre CA, de pesquisas de expressão acadêmica e de publicações contemporâneas, buscou-se alicerce convergente em construtos que se complementam e se adequam de forma variada ao contexto empírico pesquisado e correlato a este estudo, conforme abordagem consignada nesse capítulo (Zahra & George, 2002; Jansen *et al.*, 2005; Lane *et al.*, 2006; Lewin *et al.*, 2011; Duchek, 2015; Engelman & Schreiber, 2018; Horvat *et al.*, 2019; Sjödin *et al.*, 2019; e Crespi *et al.*, 2020).

Buscou-se, então, a partir da estruturação de um modelo teórico (Figura 01), compreender a influência das interações entre antecedentes intraorganizacionais sobre a CA de uma instituição de segurança pública. A análise do modelo proposto visou, portanto, a compreensão das 03 hipóteses derivadas desse modelo e das correlações entre as dimensões teoricamente predictoras da CA, por meio da constatação da presença ou não de relações entre as variáveis pesquisadas e de sua influência sobre a CA nos grupos especializados em combate à criminalidade da PRF.

**Figura 01 – Modelo teórico proposto para a pesquisa**



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Crespi *et al.* (2020); Duchek (2015); Engelman & Schreiber (2018); Horvat *et al.* (2019); Jansen *et al.* (2005); Lane *et al.* (2006); Lewin *et al.* (2011); Sjödin *et al.* (2019) e Zahra & George (2002).

Para compreender melhor as interações entre os antecedentes intraorganizacionais propostos pelo Modelo teórico (Figura 09), sobretudo a sua influência nos processos internos de construção da CA do GENARC, GECAM, GEFIS e GEFRAV, foram propostas 03 hipóteses para esse estudo, tendo como amparo teórico os estudos referenciados na seção anterior:

Hipótese 1 (H1): O Capital Humano (CH) influencia positivamente a Capacidade Absortiva (CA);

Hipótese 2 (H2): O Capital Social (CS) influencia positivamente a Capacidade Absortiva (CA);

Hipótese 3 (H3): O Capital Organizacional (CO) influencia positivamente a Capacidade Absortiva (CA).

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa foi realizada em etapas, sendo a parte metodológica realizada em duas fases: inicialmente, a partir de uma abordagem quantitativa e, na segunda fase, seguindo abordagem qualitativa.

A população estudada foi composta por policiais rodoviários federais lotados nas 27 superintendências regionais da PRF, constituída por monitores do GEFRAV, do GENARC, do GEFIS e do GECAM, conforme última regulamentação do Órgão, em vigor (Portaria nº 32/DIROP/PRF, 2020; Portaria nº 42/DIROP/PRF, 2020).

Atendidos os requisitos mínimos para dimensionar a amostra necessária para a pesquisa foi composta por 125 especialistas (monitores) e 05 gestores, sendo 04 chefes, um de cada grupo e 01 Diretor de Operações da PRF.

Utilizou-se um questionário validado a partir da avaliação de 04 juízes, sendo a versão final do questionário submetida ainda a um pré-teste com a participação de 04 colaboradores, sendo 01 monitor do GEFRAV, 01 monitor do GENARC, 01 monitor do GEFIS e 01 monitor do GECAM para ampliar a verificação da necessidade de possíveis ajustes em detalhes de compreensão textual, ambiguidades, complexidade das questões e possíveis falhas estruturais do instrumento de pesquisa, partindo da análise técnica dos monitores como referencial.

Para a fase qualitativa da pesquisa, foi utilizado outro instrumento para coleta de dados, estruturado em forma de entrevistas aplicadas às chefias imediatas dos grupos e ao Diretor de Operações. As 13 perguntas abertas da entrevista foram totalmente conduzidas pelo pesquisador, de forma estruturada e com padronização sequencial e de formatação.

O banco de dados quantitativos foi analisado, inicialmente, a partir de estatística descritiva e regressão múltipla, utilizando-se o *software* SPSS (Field, 2009). A partir da análise de regressão, adotou-se, então, a técnica da análise de equações estruturais, com base em modelo teórico derivado de evidências empíricas recorrentes no marco teórico. Então, utilizou-se o programa estatístico AMOS para os testes e ajustes dos modelos de mensuração e estrutural da MEE.

Os dados foram organizados de forma a caracterizar a amostra, suas dimensões e variáveis (Tabela 01) utilizadas para as análises da fase quantitativa da pesquisa:

**Tabela 01 – Dimensões e variáveis do modelo teórico estudado**

AMOSTRA – 125 monitores dos grupos especializados de combate à criminalidade, da PRF			
Dimensões	Siglas	Variáveis	Questões utilizadas no questionário
Capital Humano	CH1	Qualificação	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS são altamente qualificados quando consideramos sua atuação pelo grupo especializado no qual é portariado.
	CH2	Experiências passadas	A formação e experiências passadas dos monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS colaboram para o estabelecimento e/ou sucesso das alianças estratégicas internas da PRF (termos de cooperação com outras instituições, ações conjuntas com outros Órgãos de segurança pública etc.).
	CH3	Especialização	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS são especialistas para exercerem seus trabalhos e funções específicos em seus respectivos Grupos.
	CH4	Criatividade	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS são criativos.
Capital Organizacional	CO1	Cultura organizacional	A cultura da PRF (senso de dever; relações hierárquicas; percepção do controle; definição de responsabilidades; sanções; qualidade de cooperação interna; regulação; problemas) contém ideias valiosas para a atuação do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS.
	CO2	Estrutura Organizacional	Grande parte dos conhecimentos da PRF, no que tange ao GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS, está contida em manuais e/ou em bases de dados.
	CO3	Incentivos organizacionais	São oferecidos incentivos aos monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS para estimular a absorção de novos conhecimentos e posterior disponibilização para o restante do efetivo da PRF.
	CO4	Aprendizagem organizacional	A PRF valoriza a disseminação interna da informação e o fluxo de conhecimento no âmbito do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS.

Capital Social	CS1	Cooperação entre Unidades Internas	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS interagem e trocam ideias com pessoas de diferentes áreas da PRF.
	CS2*	Aprendizagem com Parceiros Internos	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFRAV compartilham informações e aprendem uns com os outros.
	CS2*	Aprendizagem com Parceiros Internos	Quando monitor do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFRAV é bom em alguma coisa, os outros servidores pedem que ele os ensine a fazer.
	CS3	Redes Internas	O GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS possuem monitores com alto nível de comunicação entre si (estabelecem fluxo constante de interação e trocas de informações).
Capacidade Absortiva (Aquisição)	CA	Aquisição	A busca por informações relevantes sobre os grupos especializados no combate ao crime (GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS) faz parte do cotidiano da PRF.
	CA	Aquisição	A gestão da PRF motiva os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS a usarem as fontes de informação no setor de atuação dos policiais portariados.
	CA	Aquisição	A gestão da PRF requer que os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS busquem informações de outros setores de atuação, além das áreas de atuação desses policiais.
Capacidade Absortiva (Assimilação)	CA	Assimilação	Na PRF, as ideias e conceitos são comunicados entre das diferentes unidades administrativas e operacionais.
	CA	Assimilação	A gestão da PRF enfatiza o suporte interdepartamental para resolver problemas.
	CA	Assimilação	Na PRF existe um fluxo rápido de informações.
Capacidade Absortiva (Transformação)	CA	Transformação	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS têm a capacidade de estruturar e usar o conhecimento coletado de outros setores e/ou de outras instituições.
	CA	Transformação	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS estão acostumados a absorver novos conhecimentos, bem como transformá-los e disponibilizá-los.
	CA	Transformação	Os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS são capazes de transformar novos conhecimentos adquiridos em seu trabalho prático.
Capacidade Absortiva (Exploração)	CA	Exploração	A gestão da PRF apoia o desenvolvimento de protótipos (novos projetos e serviços) relacionados aos GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS.
	CA	Exploração	A PRF reconsidera regularmente os equipamentos e tecnologia, adaptando-os de acordo com os novos conhecimentos.
	CA	Exploração	A PRF consegue aumentar sua eficiência ao atualizar seus equipamentos e tecnologias para uso do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS.

\*Os dados concernentes à variável previsorora CS2 serão representados pela média entre as respostas das duas respectivas questões.

As variáveis “CH, CO e CS” são teoricamente previsoras estruturadas para auxiliar na análise de influência sobre a CA. A dimensão “CA” compreende a média de todas as variáveis relacionadas diretamente a essa dimensão, constituindo a variável dependente analisada por esse estudo.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

De modo geral, após realização da análise de regressão, verificou-se que utilizar o modelo com as variáveis CO1, CO3, CO4 e CS1 melhora-se a capacidade de prever a CA dos grupos estudados em aproximadamente, sendo o modelo estatisticamente significativo (ANOVA:  $p < 0,005$ ).

Ao realizar a análise dos coeficientes padronizados (Beta), evidenciou-se ainda que as variáveis previsoras possuem coeficientes beta ajustados com força previsorora bastante distinta entre eles, sendo CO1 ( $\beta=0,181$ ); CO3 ( $\beta=0,275$ ); CO4 ( $\beta=0,391$ ); e CS1 ( $\beta=0,227$ ). Ressalta-se que a variável CO4 desponta como a variável de maior relevância como previsorora da CA.

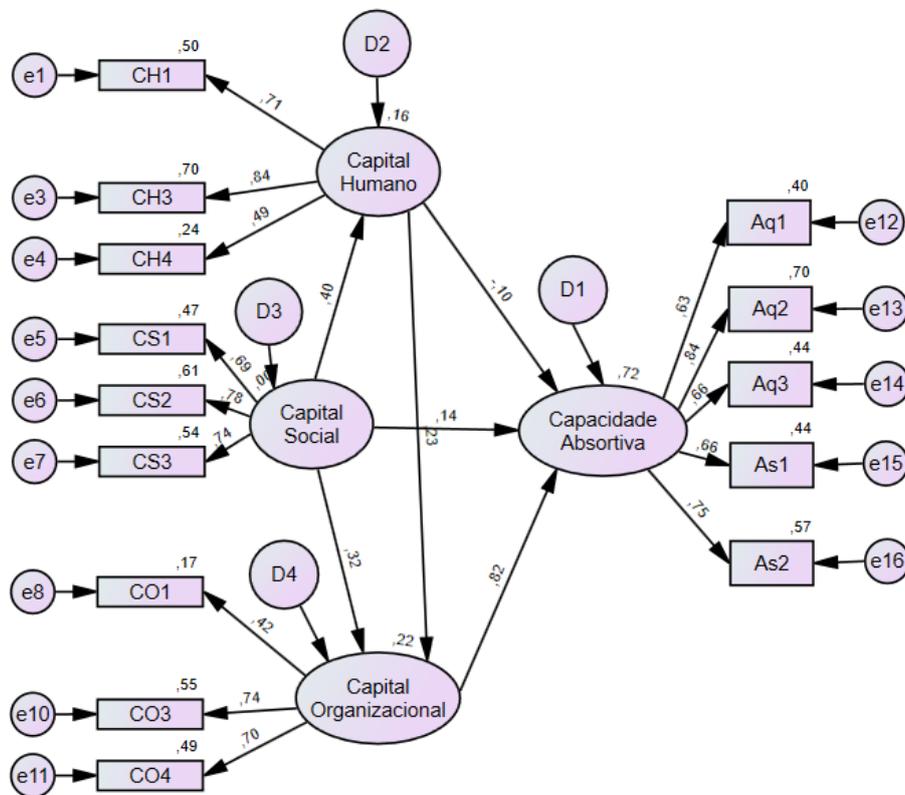
Considerando os ajustes realizados no modelo de medida a partir da análise fatorial

confirmatória, procedeu-se à verificação do modelo teórico a partir da análise de equações estruturais.

Após realização de ajustes de adequação dos índices, evidenciou-se que o modelo com as relações de associação conversa com as hipóteses H2 e H3 propostas teoricamente no modelo de pesquisa, de modo a ressaltar o quanto a variável dependente é influenciada pelas variáveis independentes CS e CO.

Ressalta-se, ainda, que, além de rejeitar a Hipótese H1, as análises por meio de MEE indicaram possíveis alterações nas relações entre variáveis, viabilizando melhorias do ajuste do modelo aos dados por meio da eliminação de certos parâmetros do modelo, conforme sugerido por Tabachnick *et al.* (2007). Além da melhoria nas medidas de ajuste, a partir das modificações consignadas, emergiram relações inicialmente não previstas pelo modelo inicialmente proposto, conforme demonstrado na Figura 20, destacando-se as trajetórias correlacionais entre CS e CH; CS e CO; CH e CO.

**Figura 02 - Modelo ajustado final**



$X^2$  113,027; GL 71; P. V. 0,001;  $X^2/GL=1,592$ ; CFI ,928; GFI ,886; TLI ,908; PCFI ,724; PGFI ,599; RMSEA ,069

No caso da PRF, o CO aparece como uma dimensão relevante para a CA dos grupos especializados no combate à criminalidade. Insta reforçar que todas as ferramentas estruturais que uma organização pode fornecer para fomentar o desenvolvimento da CA, incluindo sua cultura, seus valores e suas atitudes, são componentes relevantes do CO (Crespi *et al.*, 2020; Engelman & Schreiber, 2018; Subramanian & Youndt, 2005). Nesse contexto, a Cultura da PRF (CO1,  $\beta=0,181$ ), os Incentivos Organizacionais oferecidos pela instituição aos monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS para estimular a absorção e disseminação de novos conhecimentos (CO3,  $\beta=0,275$ ) e a Aprendizagem Organizacional (CO4,  $\beta=0,391$ ) apresentam-se como antecedentes previsores importantes para o desenvolvimento da CA nesses ambientes intraorganizacionais do Órgão de segurança pública.

Van den Bosch *et al.* (1999), Cassol *et al.* (2016), Cassol *et al.* (2021) e Picoli & Takahashi (2016) apontaram a presença de recursividade entre CA e aprendizagem organizacional, destacando a relevância do fluxo de conhecimento no processo de aprendizagem organizacional (Picoli & Takahashi, 2016). Esse fluxo de conhecimento é, segundo Versiani & Fischer (2008), elemento fundamental para a aprendizagem organizacional e para a CA, tal qual sugerem os resultados dessa análise, sugerindo que a PRF valoriza a disseminação interna da informação e o fluxo de conhecimento no âmbito do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS, favorecendo, desta forma, a CA dos grupos especializados no combate à criminalidade.

Outra variável da dimensão CO, que demonstrou ser previsora da CA, após análise da regressão linear multivariada, foi a CO3, reforçando que os incentivos organizacionais respondem por aproximadamente 27% da capacidade previsora da CA ( $\beta=0,275$ ) dos Grupos especializados no combate à criminalidade da PRF.

Wang *et al.* (2018) afirmaram que incentivos são um relevante antecedente da CA, destacando ainda o fato de que diversas outras pesquisas demonstraram vínculo positivo entre incentivos e desempenho de funcionários (Cadsby *et al.*, 2007; Shaw *et al.*, 2002).

Apesar da análise quantitativa dessa variável não permitir a verificação de quais tipos de incentivos são empregados pela PRF em relação aos seus grupos especializados no combate à criminalidade, Wang *et al.* (2018) afirmaram que incentivos organizacionais podem ser configurados de várias formas, desde elogios verbais, até estímulos concernentes a salários e bonificações, sem os quais as pessoas tendem a se adaptar em níveis de esforço confortável.

Outra variável apontada pelas análises de regressão linear múltipla como previsora da CA do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS é a variável CO1. De acordo com as análises apresentadas, a cultura da PRF, de forma não exaustiva, configurada pelo senso de dever, pelas relações hierárquicas, pela percepção do controle, pela definição de responsabilidades, pelas sanções, pela qualidade de cooperação interna, pela regulação e pelos problemas inerentes à gestão institucional, fornece ideias valiosas para a atuação do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS, demonstrando similaridades conceituais e de vínculo funcional com os seus policiais, em relação àquilo que é abordado pela literatura (Deshpande & Webster, 1989; D'iribarne, 1983; Robbins, 2009).

A relação da CO1 com a CA, constatada no ambiente dos grupos especializados no combate à criminalidade analisados, também foi verificada em pesquisas com contextos distintos, reforçando a importância e a influência desse antecedente sobre a CA (Adriansyah & Afiff, 2015; Máynez-Guaderrama *et al.*, 2012), contribuindo, portanto, para preencher parte da lacuna apontada por Murovec & Prodan (2009), ao ressaltarem a grande carência de evidências empíricas a respeito da influência da cultura sobre a CA.

Além do CO, constatou-se que o CS também influencia positivamente a CA do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS, por meio da variável “cooperação entre unidades” (CS1), correspondendo por cerca de 23% da capacidade previsora da CA dos grupos ( $\beta=0,227$ ).

Ao interagirem e trocarem ideias com diferentes setores da PRF, os especialistas (monitores) do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS reforçam essa variável relacional do CS, geram confiança para que haja intercâmbio de CS interno, conduzindo as pessoas a uma condição potencializada para a absorção do conhecimento, tal qual observado por Kittikunchotiwut (2015). Quanto mais reforçarem e intensificarem essas relações, segundo Selivanovskikh *et al.* (2020), maior será o incentivo à cooperação, à comunicação e à confiabilidade dos demais setores da organização, permitindo assim a assimilação e a exploração do conhecimento de forma mais bem estruturada por parte dos grupos especializados de combate à criminalidade do Órgão analisado.

A inclusão das análises mediadas por MEE permitiram ampliar as discussões utilizando-se de uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral, amplamente utilizada nas Ciências Humanas e Sociais.

Além da confirmação das hipóteses H2 (,14) e H3 (,82) e rejeição da hipótese H1 (-,10), os ajustes e modificações consignados no modelo teórico estudado apontaram possíveis relações entre as variáveis CH, CS e CO, não previstas no modelo inicialmente proposto, conforme resultados apresentados no capítulo anterior.

Sendo assim, novos referenciais teóricos emergiram para sustentação dos ajustes e das modificações adotados em relação ao modelo, sendo consignados nas seções abaixo.

#### **4.1 Capital Social x Capital Humano (CS x CH)**

Os resultados evidenciam no contexto da segurança pública aquilo que diversas pesquisas vêm demonstrando em estudos com empresas privadas, em que o CS exerce um efeito significativo sobre o CH, constituindo um importante canal para difusão de informações por meio das trocas de conhecimento e de conexões de rede internas entre os indivíduos, aperfeiçoando o conhecimento e as habilidades dos servidores das organizações (Adner & Helfat, 2003; Bornay-Barrachina *et al.*, 2017).

#### **4.2 Capital Social x Capital Organizacional (CS x CO)**

Um dos pilares da atuação do GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM é a promoção de treinamentos e de operações que fomentem melhorias na aprendizagem de técnicas de combate à criminalidade por parte dos demais policiais do Órgão e, conseqüentemente, ampliar o aprendizado organizacional em prol de uma maior capacidade de resposta institucional (Portaria nº 32/DIROP/PRF, 2020). Considerando que a aprendizagem organizacional (CO4) constitui componente importante do CO do modelo estudado, corrobora-se parte dos achados desse estudo com pesquisas que destacaram a importância das redes para a aprendizagem organizacional (Hsu & Fang, 2009; Sun & Liu, 2020), além de estudos que demonstraram a dependência da aprendizagem organizacional em relação às trocas e à integração de informações, de conhecimentos e de ideias existentes (Zuo *et al.*, 2019).

Apesar do número reduzido de pesquisas que destinaram seu foco à relação de influência do CS sobre o CO, o estudo com os monitores especialistas da PRF auxilia na ampliação dos estudos envolvendo essas duas dimensões do CI e, sobretudo, que demonstraram essa relação de influência positiva do CS sobre o CO no setor privado.

#### **4.3 Capital Humano x Capital Organizacional (CH x CO)**

O nível de especialização, de qualificação e a criatividade dos monitores do GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM parecem exercer influência sobre o CO da PRF (,23). Apesar deste estudo não demonstrar especificamente sobre quais dimensões que compõem o CO recai essa relação com o CH, os aspectos concernentes a incentivos organizacionais oferecidos aos monitores dos grupos especializados, as ideias valiosas contidas no âmbito da cultura do Órgão e a valorização da disseminação interna da informação e do fluxo de conhecimento aparecem como pilares do CO, com impacto direto do CH oriundo do GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM. Mais uma vez, ressalta-se o fato de que a atuação desses grupos se baseia prioritariamente na troca de conhecimento para que haja o desenvolvimento de suas ações (Portaria nº 32/DIROP/PRF, 2020). Muh & ETTY (2019) afirmaram que, em organizações do setor privado baseadas em conhecimento, o CH apresenta-se como um fator fundamental, haja vista que esses recursos constituem o custo preponderante do processo produtivo das empresas, apoiando de forma diferenciada na criação do CO. Assim como em alguns aspectos do CH pesquisado no âmbito da PRF, em que a alta qualificação, especialização e a criatividade dos monitores do GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM exercem influência sobre o CO,

Muh & Etty (2019) destacaram que funcionários inteligentes e criativos em suas respectivas áreas de atuação são fundamentais para que o trabalho realizado gere bons resultados, ocasionando ainda uma sensação de segurança e de conforto por parte dos servidores. Isso significa que a boa qualidade de recursos humanos forma um componente fundamental em organizações que possuem atividades intensivas de conhecimento, haja vista que os trabalhadores experientes criam maior capacidade de aprendizado organizacional (Hsu & Fang, 2009).

Por fim, ao analisar distintos contextos situacionais acerca da influência do CH no CO, verifica-se que os resultados trazidos pelo modelo teórico ajustado e modificado por meio da MEE coaduna com os estudos de Bontis (1998), Hermawan *et al.* (2020), Luiz *et al.* (2022), Muh & Etty (2019) e Novas *et al.* (2017), ao constatar que indivíduos bem capacitados são importantes no processo de criação estrutural das instituições onde trabalham, contribuindo para que o CO transforme o conhecimento e demais esforços do CH em valor organizacional.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS QUALITATIVOS**

Após a realização, o registro e a transcrição das entrevistas com os chefes do GENARC, GEFRAV, GECAM, GEFIS e com o Diretor de Operações da PRF, seguida da leitura do material transcrito e da extração do sentido das informações, da organização dos dados em grupos de análise com identificação das ideias e pontos de maior relevância dos discursos, do uso de codificação para identificação do cenário além dos temas e categorias analisados, da identificação descritiva de como os temas foram representados na narrativa e, finalmente, da interpretação ou análise do significado dos dados (Bardin, 1977; Creswell & Creswell, 2017), os principais trechos, extraídos após análise, foram registrados no Quadro 01, caracterizando os elementos componentes desses antecedentes intraorganizacionais observados durante as entrevistas, bem como de algumas aparentes deficiências citadas pelos entrevistados, no tocante às variáveis analisadas no âmbito dos setores especializados no combate à criminalidade da PRF.

**Quadro 1 – Quadro resumindo de componentes dos antecedentes intraorganizacionais da CA identificados durante as entrevistas**

Dimensões	CHEFE DO GENARC	CHEFE DO GEFRAV	CHEFE DO GECAM	CHEFE DO GEFIS	DIRETOR DA DIOP
Capital Humano	<p>“... por meio dos especialistas do GENARC e de seu elevado nível de experiência acumulada, busca-se sempre parcerias internas e com outras instituições que possuam maior conhecimento técnico em relação a determinados temas.” (CH2)</p> <p>“... ações desenvolvidas recentemente 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.” (CH1, CH3 e CH4)</p>	<p>“... sempre vai ter um colega especialista do GEFRAV ali, que tem um <i>insight</i> ou algum conhecimento diferente pros demais...” (CH1 e CH3)</p> <p>“... hoje, então, a PRF conta com essa parceria também de entidades privadas, dos montadores de veículos, graças às experiências vivenciadas e acumuladas pelos monitores nesses últimos anos.” (CH2)</p>	<p>“... no GECAM, por exemplo, eu vejo que há especialização, uma tecnicidade muito grande entre boa parte dos policiais. Há uma preocupação muito grande com um método científico.” (CH1 e CH3)</p> <p>“... na medida em que eles desenvolvem capacidades, conhecimento e técnicas que em outros órgãos muitas vezes não desenvolvem ou ficam restrito a um determinado grupo e por isso nós somos referência e não é à toa.” (CH1 e CH3)</p>	<p>“Não vejo uma prospecção de conhecimento aparecer. Só alguns poucos colegas realmente se destacam nesse sentido, sendo especialistas de fato.” (limitações de CH1 e CH3)</p> <p>“... mas eu não percebo isso na grande maioria dos colegas especializados, essa vontade de inovar, estar pronto para desafios, de aprender coisas sobre novas tecnologias e se debruçar sobre as inovações de eletrônicos, de tecnologia, nem mesmo de fiscalização.” (limitações de CH4)</p>	<p>“... e essa renovação ela se dá, muitas vezes, pelo conhecimento especializado que é comum aos monitores, que se destacam naquelas temáticas e, muitas vezes, vêm assumir uma função de gestão, trazendo aquela bagagem de conhecimento, trazendo aquelas inovações que eles desenvolvem lá na ponta.” (CH1, CH3 e CH4)</p>
Capital Organizacional	<p>“... os principais valores da cultura da PRF estão previstos no mapa estratégico, os princípios da transparência, respeito, integridade, profissionalismo e experiência. isso aí norteia todas as ações da polícia. No campo mais operacional, ainda temos outros valores, como o espírito de equipe, a abnegação, a lealdade, que são essenciais e balizadores para a atuação dos grupos.” (CO1)</p> <p>“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, apoiando com melhor estrutura para os grupos...” (limitações de CO2)</p> <p>“No que se refere aos grupos especializados, nós conseguimos, através de reu-</p>	<p>“... um dos principais valores culturais cotidianos dentro da PRF, que mais diferencia e influencia a atuação dos seus policiais, é a horizontalidade com a qual nós tratamos uns aos outros.” (CO1)</p> <p>“... hoje a gente tem manuais das mais variadas e diversas áreas.” (CO2)</p> <p>“... e essa estrutura dos grupos ficou bem montada, pois são todos portariados com funções específicas, servindo de incentivo, na minha visão, e valoriza a atuação dos policiais e fomenta o compartilhamento de conhecimento em áreas</p>	<p>“... a horizontalidade da carreira da PRF faz parte da cultura organizacional da instituição e permite que a atuação dos policiais seja otimizada e o conhecimento de cada policial seja melhor aproveitado. Quando falamos de grupos especializados essa questão fica ainda mais potencializada...” (CO1)</p> <p>“... ainda há muito mais demanda de treinamentos e produção de conhecimento, de manuais técnicos e operações temáticas do que a PRF esteja provendo atualmente.” (limitações de CO2)</p>	<p>“... eu não vejo, culturalmente, na instituição, uma vontade de estar pronto para os desafios do futuro. Eu não vejo difundida nos grupos especializados a cultura de pensar à frente.” (limitações de CO1)</p> <p>“... infelizmente, faltam registros de informações relevantes, produção de conhecimento etc.” (limitações de CO2)</p> <p>“... mas ainda é muito escasso pro policial da atividade-fim o acesso ao conhecimento que os grupos especializados podem proporcionar, seja por falta de quantidade adequada de operações temáticas, seja por falta de manuais de orientação técnica.” (limitações de CO2 e CO3)</p>	<p>“... existem os valores institucionais formalizados pelo mapa estratégico da PRF, mas os valores cotidianos que marcam e estão enraizados como importantes para atuação dos policiais são a superação e a resiliência para agirem durante as missões.” (CO1)</p> <p>“... não vejo a instituição com essa cultura de registrar boas práticas, boas experiências, manuais, conteúdo e conhecimento de suas áreas especializadas, não vejo. E com isso a gente perde muito conhecimento” (limitações de CO2)</p>

	<p>niões periódicas, de <i>workshops</i> e encontros operacionais, deliberar sobre ações. (CO3)</p> <p>“... as operações temáticas de enfrentamento ao crime, que hoje possuem um número considerável com mais de cinco mil policiais que já foram habilitados nesses treinamentos, com objetivos, principalmente, no tocante à resultados e a nivelamento operacional.” (CO4)</p>	<p>importantes onde a PRF precisa fazer um bom serviço.” (CO3)</p> <p>“... é um dos pontos desses grupos: é porque tem ali a troca de ideias de forma “instantânea”, que hoje é permitida pelas redes sociais mediadas pelas chefias desses grupos com os demais policiais da PRF e em grupos específicos somente de monitores.” (CO4)</p>	<p>“... me parece que não há incentivo por parte da instituição, ou eu, pelo menos, não vejo um estímulo para a cooperação e intercâmbio de conhecimento.” (limitações de CO3)</p> <p>“... a PRF se preocupa muito em quebrar vínculos e tentar ser mais democrática possível em oportunizar a disseminação de conhecimento, e os grupos são instrumentos dessa disseminação.” (CO4)</p>	<p>“... surgem em vários momentos de gravação de teleaulas para que o efetivo tenha acesso a determinado conhecimento, mas, como isso não é obrigatório, é uma pequena porcentagem do nosso público alvo, que é todo o efetivo, que acaba acessando esse material.” (limitações de CO4)</p>	<p>“ 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...” (CO3)</p>
Capital Social	<p>“... através de reuniões dos consultores técnicos, de <i>workshops</i> e encontros, deliberar sobre ações, conseguindo, com isso antecipar algumas projeções do crime.” (CS2)</p> <p>“... os próprios grupos, eles interagem e cooperam, tanto dentro do âmbito da DIOP, como também com policiais de outras áreas.” (CS1 e CS3)</p> <p>“..., constantemente são propostos encontros ou <i>workshops</i> para reunir todos os integrantes do grupo para definir o planejamento daquele ano, reavaliar as ações desenvolvidas no ano anterior, a fim de poder retroalimentar o processo e buscar um melhoramento das suas ações.” (CS2 e CS3)</p>	<p>“... 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 e observam a forma de atuação do grupo.” (CS1)</p> <p>“... essa troca de conhecimento permanente, tanto dentro dos grupos, como fora do grupo, ela é a raiz da existência deles.” (CS1, CS2 e CS3)</p> <p>“... a gente faz um bom uso das redes sociais. Então, toda vez que surge uma questão, ela é rapidamente colocada ali no grupo e colegas se manifestam ali e subsidiam a decisão do gestor e a difusão de conhecimento para o efetivo.” (CS2 e CS3)</p>	<p>“... a gente tem um ganho e 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.” (CS2 e CS3)</p> <p>“... a cooperação é sempre muito presente no âmbito dos grupos, mas, muitas vezes, se dá por laços de amizade e do alto nível de comprometimento profissional, do que, realmente, por questão hierárquica institucional.” (CS2 e CS3)</p>	<p>“... existem eventos que são periodicamente realizados por esses grupos portariados. Nesses eventos há, de fato, disseminação de conhecimento formal para os demais policiais da PRF, e troca de informações e experiências, especialmente nas operações temáticas.” (CS1)</p> <p>“... em relação à interação entre os grupos, aí já é algo que acontece apenas pontualmente. na minha percepção, como consultor técnico do GEFIS.” (limitações de CS1 e CS2)</p> <p>“...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.” (CS2 e CS3)</p>	<p>“... as operações temáticas, que é outro ambiente de cooperação desses grupos, onde há troca de conhecimento entre os monitores e demais policiais da instituição.” (CS1)</p> <p>“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.” (CS3 e limitação de CS1)</p> <p>“Há uma troca de conhecimento muito grande e constante dentro desses grupos especializados. Os policiais fomentam cursos, treinamentos e operações para que o efetivo da ponta possa atuar com melhores condições técnicas.” (CS2 e CS3)</p>

## 5.1 Capital Humano

As observações consignadas sobre o CH a partir das entrevistas com os gestores dos grupos especializados no combate à criminalidade, da PRF, vão ao encontro de alguns apontamentos empíricos e teóricos que fundamentaram a estruturação do modelo de pesquisa utilizado por esse estudo. Lewin *et al.* (2011), alicerçado por outras pesquisas (Daghfous, 2004; Schmidt, 2005), assim como Duchek (2015), Engelman *et al.* (2017), Engelman & Schreiber (2018), Horvat *et al.* (2019) e Ter Wal *et al.* (2017), reforçaram a importância de especialistas representados por “pessoas-chave”, “indivíduos-chave”, ou “gatekeepers”, para a estruturação e o desenvolvimento do processo de CA.

Com exceção do GEFIS, os apontamentos dos chefes do GENARC, GEFRAV, GECAM e do Diretor de Operações sugerem que os monitores portariados nesses grupos são altamente qualificados e especializados para atuarem em suas respectivas funções, agindo como mediadores (pessoas-chave) junto aos demais policiais da instituição para fomento de conhecimento especializado de combate à criminalidade.

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

Considerando as habilidades, as experiências e a criatividade dos indivíduos como base para o desenvolvimento da CA de uma organização (Cassol *et al.*, 2016; Daghfous, 2004; Engelman *et al.*, 2017; e Schmidt, 2005), tendo como referencial os apontamentos dos gestores dos grupos analisados e do Diretor de Operações da PRF, sugere-se forte presença de antecedentes relacionados com o CH no GENARC, com destaque para CH1, CH2, CH3 e CH4. Além do GENARC, foram identificados aspectos relacionados fortemente aos antecedentes CH1, CH2 e CH3 no GEFRAV; e CH1 e CH3 no GECAM. O Diretor de Operações, de forma genérica, corroborou com os apontamentos dos chefes do GENARC, GEFRAV e GECAM ao consignar registros concernentes à presença dos antecedentes CH1, CH3 e CH4 nos grupos especializados da DIOP. Importante, porém, destacar o aparente nível heterogêneo entre os grupos analisados, tendo o GEFIS destoado em relação aos demais em relação a deficiências apontadas pela chefia desse grupo, concernentes aos antecedentes CH1, CH3 e CH4.

Em suma, apesar das análises quantitativas não denotarem a influência de antecedentes ligados ao CH sobre a CA dos grupos especializados no combate à criminalidade da PRF, os apontamentos registrados pelos gestores dessas equipes durante as entrevistas sugerem a presença de importantes antecedentes relacionados ao CH, sobretudo ao apontarem a presença de qualificação e especialização entre os monitores, com exceção apenas ao GEFIS, que apontou limitações dos policiais do grupo nesse sentido.

## 5.2 Capital Organizacional

Os valores cotidianos da cultura institucional da PRF, tais como a horizontalidade nas relações hierárquicas, espírito de equipe, abnegação, lealdade, camaradagem, alto nível de tecnicidade, superação, resiliência e espírito republicano, parecem ser valiosos para a atuação dos policiais do Órgão sob ponto de vista dos gestores, sobretudo para aqueles que atuam no GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS.

Num contexto em que há a necessidade de se aprofundar estudos empíricos a respeito da influência da cultura organizacional sobre a CA (Murovec & Prodan, 2009), esses novos *insights* trazidos pela análise qualitativa do CO1 reforçam as evidências empíricas de que se trata de um relevante antecedente da CA no contexto analisado.

A estrutura organizacional no que tange à manutenção dos conhecimentos produzidos pelo GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS em manuais e/ou em bases de dados, foi a única previsora do modelo teórico dessa pesquisa que não se confirmou como antecedente significativamente influenciador da CA dos grupos estudados a partir das análises quantitativas. Ao proceder com a análise qualitativa, pôde-se evidenciar que há, possivelmente, uma lacuna a ser preenchida pela PRF no sentido de prover meios institucionais que garantam melhor estrutura para que a gestão do conhecimento advindo dos grupos especializados no combate à criminalidade tenha efetivamente seu registro formalizado por meio de manuais e dos sistemas de registro de dados da Instituição.

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 e Subramanian & Youndt, 2005), desponta como um antecedente importante nesse contexto da estruturação e do aperfeiçoamento da CA. As análises quantitativas concernentes ao CO2 parecem ser corroboradas pela deficiência na 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 GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS aos demais policiais da Instituição, sobretudo após análise dos apontamentos consignados pelos gestores desses grupos especializados e pelo Diretor de Operações. Considerando ainda que o CO1 é um dos antecedentes que compõem a dimensão CO no modelo proposto por essa pesquisa, caberia aos gestores do Órgão verificarem as medidas estruturais que possam melhorar a presença do CO2 no âmbito dos grupos analisados, potencializando ainda mais a CA.

As análises qualitativas apontam que a PRF possui mecanismos estruturais de incentivos aos policiais, sobretudo aos monitores dos grupos especializados, que culminam com estímulo para absorção de conhecimento e posterior disponibilização ao restante do efetivo da instituição. Essa realidade, apontada pelo chefe do GENARC, do GEFRAV, do GEFIS e pelo Diretor de Operações, ao citarem cursos de especialização, operações temáticas, fluxo de reuniões e encontros periódicos, encontros operacionais, *workshops* e a própria manutenção da normativa (portaria) que estabelece a existência formal e atribuições dos grupos especializados, por parte da PRF, fornece *insights* que convergem ao encontro dos resultados analisados de forma quantitativa a partir dos dados obtidos junto aos monitores.

A importância dos incentivos como antecedentes da CA (An *et al.*, 2021; Lewin *et al.*, 2011; e Wang *et al.*, 2018) e de sua influência positiva sobre o desempenho dos funcionários (Cadsby *et al.*, 2007; Shaw *et al.*, 2002), verificada em contextos distintos por outros estudos, reforçam a importância das constatações no âmbito da PRF.

Ressalta-se, entretanto, que, tal qual verificado em outros antecedentes estudados, as análises qualitativas das entrevistas com os gestores fizeram emergir diferenças aparentemente relevantes entre os grupos pesquisados, necessitando maior atenção institucional. O chefe do GECAM, por exemplo, em meio aos seus apontamentos, afirmou que, de modo geral, não percebe a presença de incentivos institucionais voltados ao estímulo para cooperação e intercâmbio de conhecimento, bem distinto em relação aos apontamentos dos demais gestores entrevistados, o que denota, mais uma vez, a heterogeneidade da presença dos antecedentes analisados nos diferentes grupos especializados da PRF.

Outro aspecto analisado pela pesquisa foi a aprendizagem organizacional (CO4). Seja por meio das análises quantitativas dos dados colhidos dos monitores do GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM, ou por meio das análises de conteúdo das entrevistas com os gestores, a aprendizagem organizacional, expressa por meio da valorização institucional à disseminação interna da informação e do fluxo de conhecimento no âmbito desses grupos especializados, apresenta-se como um importante antecedente da CA dessas equipes. Destaca-se ainda que essa valorização do fluxo de conhecimento no processo de aprendizagem organizacional e/ou

sua relação com a CA, verificada nos resultados dessa pesquisa, vão ao encontro de outros estudos teóricos e empíricos, tal qual apontado por Cassol *et al.* (2016), Cassol *et al.* (2021), Lane *et al.* (2006), Engelman *et al.* (2017), Picoli & Takahashi (2016) e Versiani & Fischer (2008).

### 5.3 Capital Social

A influência significativamente positiva do CS1 sobre a CA, destacada por diversos estudos (Gölgeci & Kuivalainen, 2020; Horvat *et al.*, 2019; Jansen *et al.*, 2005; Kittikunchotiwut, 2015; Ortiz *et al.*, 2017, 2018, 2021; Rodrigo-Alarcón *et al.*, 2020; Salas-Vallina *et al.*, 2020; e Soo *et al.*, 2017) e constatada a partir dos resultados da análise quantitativa já consignada por essa pesquisa, teve novos elementos trazidos por meio da análise qualitativa concernente à visão dos gestores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS. Esses novos recortes situacionais ratificaram as operações temáticas realizadas por esses grupos especializados como ferramenta institucional de interação entre os especialistas e 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 que é intercambiado com os demais policiais do Órgão, também são exemplos que convergem para os resultados das análises quantitativas realizadas.

Em relação a essas interações internas do Órgão analisado, 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 voltada para soluções (Ortiz *et al.*, 2021).

Outra variável da dimensão CS que também foi analisada trata-se da “aprendizagem com os parceiros (CS2)”, por meio da qual foi verificado se os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS compartilham informações e aprendem uns com os outros, influenciando, dessa forma, a CA desses grupos. Os apontamentos registrados pelos gestores denotam um nível de forte interação e aprendizado internos entre os monitores dos grupos pesquisados, tal qual apontado por Engelman *et al.* (2017) em sua pesquisa, ao utilizar esse predictor como um importante componente do CS em ambiente bastante distinto ao da PRF. A constante troca de informações e aprendizado mútuo entre os policiais portariados no GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS, na visão dos respectivos gestores e do Diretor de Operações, é evidente, sobretudo, pelas reuniões, *workshops*, encontros operacionais e grupos de redes sociais, integrando-se num fluxo de conhecimento permanente que transcende o ambiente formal da Instituição. Laços informais de amizade e elevado nível de comprometimento são estruturados até mesmo nos momentos de folga dos policiais, algo que parece fortalecer a existência dos grupos, na visão dos gestores.

Esses laços fortes de relacionamento entre pessoas de uma mesma organização favorecem 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 *et al.*, 2021; Smith *et al.*, 2005) por meio do aprendizado informal entre parceiros internos.

A constante fluidez de conhecimento e aprendizado entre os monitores (CS2), apontada pelos gestores das equipes especializadas e pelo Diretor de Operações da PRF, parece se fortalecer a partir de um elevado nível de comunicação interna que se estabelece entre os portariados do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS (CS3), sobretudo de modo informal a partir dos grupos de relacionamento dos monitores.

A fluidez na comunicação entre os monitores dos grupos especializados de combate à criminalidade, da PRF, transcendendo as formalidades institucionais e funcionais, agregando conhecimento e informações de forma constante e rápida entre os policiais do GENARC,

GEFRAV, GECAM e GEFIS, é uma característica presente nessas equipes. Essa realidade foi descrita por Horvat (2019), ao afirmar que um ambiente organizacional onde as formas de comunicação e a densidade das interações e conexão entre os membros da equipe, mesmo além dos limites funcionais, influenciam significativamente a eficácia da assimilação do conhecimento.

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 CA, por meio da absorção do conhecimento, tal qual observado por Duchek (2015) em pesquisa com o setor privado da indústria.

Jridi & Chaabouni (2021) ajudaram ainda no entendimento desse contexto de influência das interações das capacidades individuais dos membros de uma organização sobre a CA institucional ao afirmarem que a CA organizacional depende da sinergia e da conexão das capacidades individuais dos membros que compõem a organização.

A análise qualitativa das entrevistas mostrou a presença dos antecedentes CH, CO e CS da CA da PRF, em âmbito especializado dos grupos de combate à criminalidade, ao emergir comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e 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 chefes diretamente vinculados a essas equipes especializadas, além da visão estratégica trazida pelo Diretor de Operações.

## 6 CONCLUSÕES

As evidências empíricas verificadas por essa pesquisa convergem para considerações literárias oriundas de outras pesquisas em contextos distintos, mas também trazem novos *insights* acerca das dimensões e das variáveis propostas pelo modelo teórico, seja pela análise quantitativa dos questionários utilizados com os especialistas, seja pela análise qualitativa das entrevistas utilizadas com os gestores dos grupos pesquisados e com o gestor de nível estratégico do Órgão, o Diretor de Operações da PRF.

Assim como apontado por Crespi *et al.* (2020) em sua pesquisa com uma empresa pública, uma importante contribuição desse estudo foi verificar, numa instituição de segurança pública, a presença de antecedentes da CA similares aos descritos e analisados na literatura concernente ao setor privado.

De modo geral, esse estudo ainda demonstrou que:

- Existem importantes antecedentes intraorganizacionais da CA nos grupos especializados no combate à criminalidade da PRF que são mobilizados, principalmente a partir de rotinas e processos internos do Órgão.
- Existe uma estrutura de relações entre as dimensões do CI e a CA nos grupos analisados.
- CO1 ( $\beta=0,181$ ); CO3 ( $\beta=0,275$ ); CO4 ( $\beta=0,391$ ) são, estatisticamente, variáveis do CO de maior influência previsora sobre a CA no GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM, da PRF.
- CS1 ( $\beta=0,227$ ) destaca-se, estatisticamente, como uma importante variável do CS, com influência previsora sobre a CA dos Grupos analisados.
- Existem relações, não previstas inicialmente pelo modelo teórico proposto, entre CS e CH; CS e CO; CH e CO, além das relações entre o CO e CA; CS e CA e CH e CA.

- O CO apresenta-se como um elemento-chave para a CA dos grupos especializados da PRF.
- CH não se configura, estatisticamente, como uma dimensão com variáveis previsoras da CA nos grupos analisados.
- Em relação à MEE, confirmaram-se estatisticamente as hipóteses H2 e H3, de que o CS e CO influenciam positivamente a CA nos grupos analisados, enquanto a hipótese H1 foi rejeitada ao verificar-se que CH não influencia positivamente a CA. Esse resultado diverge de outras pesquisas que demonstraram que o CH influencia positivamente a CA, sobretudo por meio da análise de informações externas e de conhecimentos valiosos para a organização (Cohen & Levinthal, 1990; Daghfous, 2004; Schimidt, 2005; Lewin *et al.*, 2011; Oliveira *et al.*, 2020, Sun *et al.*, 2020; Wu, 2020). Essa divergência, supostamente, pode ser explicada em função de características e contextos analisados de forma bastante distinta ao pesquisado por esse estudo.
- A análise complementar por meio do tratamento qualitativo das entrevistas com os gestores permitiu verificar a presença de variáveis importantes do CH na maioria dos grupos, sobretudo no tocante à formação e atuação altamente qualificada dos monitores especialistas, apesar de evidenciar também heterogeneidade entre os grupos estudados, carecendo de aprofundamento em pesquisas futuras.

A importância do CS no contexto analisado por esse estudo teve sua proporção ampliada a partir das relações destacadas, ao apontarem a influência que essa dimensão também exerce sobre o CH e CO. Entende-se, portanto, que, mesmo que a PRF aprimore o CH para melhorar sua capacidade de exploração dos conhecimentos adquiridos e assimilados, visando melhorar o desempenho de seus grupos especializados no combate à criminalidade, as práticas sociais são fundamentais, tal qual apontado por Lewin *et al.* (2011) e Soo *et al.* (2017). Essa constatação sugere ainda que, em nível de gestão, torna-se necessário que a PRF desenvolva ligações fortes e frequentes entre os monitores do GENARC, GEFRAV, GECAM e GEFIS, tanto entre si, como também em relação aos demais policiais da Instituição, assim como demonstrado por Ortiz *et al.* (2021) em sua pesquisa com o setor privado.

Apesar das variáveis constituintes do CH não terem sido confirmadas como previsoras diretas da CA, a sua relação de influência sobre o CO, que, por sua vez, apresentou-se como o principal previsor da CA nas áreas de combate à criminalidade analisadas, pode contribuir indiretamente para o desenvolvimento e melhoria da CA, por meio do CO, sugerindo que capacitar bem os monitores do GENARC, GEFRAV, GEFIS e GECAM é importante para a estrutura organizacional onde eles atuam.

Essa pesquisa considera que fatores internos do processo de estruturação da CA são tão importantes quanto os fatores externos às organizações, corroborando com Mikahilov & Reichert (2019), fazendo com que os resultados consignados por esse estudo forneçam um referencial para que a PRF possa analisar suas estratégias no tocante a projetos implementados com finalidade de combater a criminalidade, utilizando-se de grupos especializados.

Ainda do ponto de vista gerencial, torna-se importante que a PRF verifique pontualmente as análises dos registros consignados pelos gestores em relação aos antecedentes da CA, não somente em relação às suas potencialidades, mas, sobretudo, em relação a possíveis lacunas que precisem de maior estrutura organizacional, como, por exemplo, a inserção institucionalizada de informações e conhecimento técnico em manuais e em sistemas de dados.

Sendo assim, por meio da compreensão e do aperfeiçoamento da CA, a PRF pode conduzir melhor os seus projetos, alocar melhor seu efetivo nas equipes especializadas e reduzir as lacunas de conhecimento existentes, tal qual sugerido por Engelman & Schreiber (2018) no contexto do setor privado. Cassol *et al.* (2016) afirmaram que organizações que conseguem

utilizar o seu CI desenvolvido em meio à CA, possuem melhores condições para criar recursos valiosos. De forma análoga, ao identificar antecedentes importantes e constatar sua influência sobre a CA de grupos especializados da PRF, esse Órgão pode explorar de forma mais adequada esses elementos, fornecendo melhores condições para atuação dos seus servidores e, por consequência, melhores serviços para a sociedade.

Os resultados demonstrados e discutidos por esse estudo, bem como as considerações consignadas nesse capítulo conclusivo, reforçam a abrangência das discussões e implicações acerca da CA dos grupos especializados no combate à criminalidade em um órgão de segurança pública brasileiro. Seja por meio das implicações gerenciais ou acadêmicas, esse estudo auxilia na ampliação das pesquisas com CA em organizações do setor público, fomentando um caminho para novas discussões acerca dessa temática.

## 7 REFERÊNCIAS

- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011-1025.
- Adriansyah, A., & Afiff, A. Z. (2015). Organizational culture, absorptive capacity, innovation performance and competitive advantage: An integrated assessment in Indonesian banking industry. *The South East Asian Journal of Management*, 9(1), 70.
- Balle, A. R., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2020). Knowledge sharing and absorptive capacity: interdependency and complementarity. *Journal of Knowledge Management*.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. 1ª Edição. Persona.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*.
- Bornay-Barrachina, M., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2017). How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. *The International Journal of human resource management*, 28(9), 1363-1391.
- Bouguerra, A., Mellahi, K., Glaister, K., Hughes, M., & Tatoglu, E. (2021). Revisiting the concept of absorptive capacity: The moderating effects of market sensing and responsiveness. *British Journal of Management*, 32(2), 342-362.
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of management journal*, 50(2), 387-405.
- Cassol, A., Gonçalves, C. R., Santos, A., & Ruas, R. L. (2016). A administração estratégica do capital intelectual: um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar inovação. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(1), 27-43.
- Cassol, A., Gonçalves, C. R., & Ruas, R. L. (2016). Redefining the relationship between intellectual capital and innovation: The mediating role of absorptive capacity. *BAR-Brazilian Administration Review*, 13.
- Cassol, A., Marietto, M. L., Tonial, G., & Werlang, N. B. (2021). Aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva: Investigação em pequenas e médias empresas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 22.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Crain-Dorough, M., & Elder, A. C. (2021). Absorptive capacity as a means of understanding and addressing the disconnects between research and practice. *Review of Research in Education*, 45(1), 67-100.
- Crespi, T. B., Costa, P. R., Preusler, T. S., & Ruas, R. L. (2020). Análise das condições da capacidade absorptiva com base em projetos de P&D. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(5).
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21.
- de Marchi, A., Rossetto, C. R., Lima, C. M., & Pereira, D. G. (2018). O processo de mudança em uma instituição pública sobre a ótica das capacidades dinâmicas. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 175-197.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Duchek, S. (2015). Designing absorptive capacity? An analysis of knowledge absorption practices in German high-tech firms. *International Journal of Innovation Management*, 19(04), 1550044.
- Engelman, R., Fracasso, e. M., Schmidt, S., & Muller, H. F. (2017). Capacidade absorptiva: Adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 13(3), 235-247.
- Engelman, R., & Schreiber, D. (2018). A relação entre Capital Intelectual, Capacidade Absortiva e Inovação: Proposta de um Framework. *Desenvolvimento em Questão*, 16(43), 77-112.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. Penso.
- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63-74.
- Hermawan, S., Harinyanto, W. & Biduri, S. (2020). Intellectual capital, business performance, and competitive advantage: an empirical study for the pharmaceutical companies. *Calitatea*, 21, 103-106.
- Horvat, D., Dreher, C., & Som, O. (2019). How firms absorb external knowledge—Modelling and managing the absorptive capacity process. *International Journal of Innovation Management*, 23(01), 1950041.

- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- Human, G. (2020). Linking absorptive capacity, knowledge transfer and transactive memory. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of management journal*, 48(6), 999-1015.
- Jridi, K., & Chaabouni, A. (2021). The Effects of Organizational Absorptive Capacity, Professional Experience and Training over the Use of Sales Force Automation. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 19(1), 15-32.
- Kittikunchotiwut, P. (2015). The role of social capital on absorptive capacity and organizational innovation. *Journal of Business and Retail Management Research*, 10(1).
- Lane, P. J., Koka, B., & Pathak, S. (2002). A Thematic Analysis And Critical Assessment Of Absorptive Capacity Research. In *Academy of Management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. M1-M6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2011). Microfoundations of internal and external absorptive capacity routines. *Organization science*, 22(1), 81-98.
- Lima, R. S. D., Bueno, S., & Mingardi, G. (2016). Estado, polícias e segurança pública no Brasil. *Revista Direito GV*, 12(1), 49-85.
- Luiz, T. T., Mannes, S., Beuren, I. M., & Gasparetto, V. (2022). Interações entre os componentes do capital intelectual de empresas residentes em parques tecnológicos. *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1).
- Malvestiti, R., Esteves, D. B. L., & Dandolini, G. A. (2021). A capacidade absorptiva como *feedback* na sustentabilidade das organizações. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(1), 1-29. *inovação. Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 293-307.
- Máynez-Guaderrama, A. I., Cavazos-Arroyo, J., & Nuño-De La Parra, J. P. (2012). A influência da cultura organizacional e a capacidade de absorção sobre a transferência de conhecimento tácito intraorganizacional. *Estudios gerenciales*, 28(spe), 191-211.
- Muh, R., & Ety, M. (2019). The role of the human and structural capital, Intellectual Capital and Business Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7).
- Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Novas, J. C., Alves, M. D. C. G., & Sousa, A. (2017). The role of management accounting systems in the development of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*.
- Oliveira, M., Curado, C., Balle, A. R., & Kianto, A. (2020). Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?. *Journal of Intellectual Capital*.
- Ortiz, B., Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2021). Intra-organizational social capital and product innovation: the mediating role of realized absorptive capacity. *Frontiers in Psychology*, 11, 3859.
- Picoli, F. R., & Takahashi, A. (2016). Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social. *Revista de Administração Contemporânea*, 20, 1-20.
- Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public management review*, 15(2), 209-245.
- Portaria nº 16/DIREX/PRF (2019, 25 outubro). Estabelece as condições para a participação de servidores no Programa de Mestrado UnB-PRF, regulamenta a condução do curso e dá outras providências. Boletim de Serviço Eletrônico de 28 de outubro de 2019. Brasília-DF.
- Portaria nº 32/DIROP/PRF (2020, 09 março). Define e dá Diretrizes para os Grupos Especializados da Diretoria de Operações – DIROP. Boletim de Serviço de 09 de março de 2020. Brasília-DF.
- Robbins, S. P. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice.
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., & Ruiz-Ortega, M. J. (2020). Cognitive social capital and absorptive capacity as antecedents of entrepreneurial orientation: a configurational approach. *Eurasian Business Review*, 10(4), 493-517.
- Schmidt, T. (2005). What determines absorptive capacity. In *DRUID summer conference*.
- Selivanovskikh, L., Latukha, M., Mitskevich, E., & Pitinov, S. (2020). Knowledge management practices as a source of a firm's potential and realized absorptive capacity. *Journal of East-West Business*, 26(3), 293-325.

- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
- Sjödin, D., Frishammar, J., & Thorgren, S. (2019). How individuals engage in the absorption of new external knowledge: A process model of absorptive capacity. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 356-380.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of management Journal*, 48(2), 346-357.
- Soo, C., Tian, A. W., Teo, S. T., & Cordery, J. (2017). Intellectual capital–enhancing HR, absorptive capacity, and innovation. *Human resource management*, 56(3), 431-454.
- Sun, R., Li, S., & Liu, W. (2020). A congruence perspective on how human and social capital affect learning capability and innovation. *PloS one*, 15(4), e0231504.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.
- Ter Wal, A. L., P. Criscuolo, and A. Salter. (2017). Making a marriage of materials: The role of gatekeepers and shepherds in the absorption of external knowledge and innovation performance. *Research Policy* 46 (5): 1039–54.
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of management review*, 32(3), 774-786.
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization science*, 10(5), 551-568.
- Versiani, Â. F., & Fischer, A. L. (2008). A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. *Revista Economia & Gestão*, 8(18), 10-31.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Perspective Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization science*, 21(4), 931-951.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, L., Zhao, J. Z., & Zhou, K. Z. (2018). How do incentives motivate absorptive capacity development? The mediating role of employee learning and relational contingencies. *Journal of Business Research*, 85, 226-237.
- Wu, A. (2020). Improving tourism innovation performance: linking perspectives of asset specificity, intellectual capital, and absorptive capacity. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(6), 908-930.
- Yuwono, W. (2021). Empirical analysis of intellectual capital, potential absorptive capacity, realized absorptive capacity and cultural intelligence on innovation. *Management Science Letters*, 11(4), 1399-1406.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zuo, L., Fisher, G. J., & Yang, Z. (2019). Organizational learning and technological innovation: the distinct dimensions of novelty and meaningfulness that impact firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 47(6), 1166-1183.

**01 APÊNDICE – ROTEIRO FINAL (ENTREVISTA)**

<b>Função dos servidores</b>	<b>Número de entrevistados</b>	<b>perguntas de pesquisa</b>
<p>Diretor de Operações</p> <p>+</p> <p>Chefes do GEFRAV, GENARC, GECAM e GEFIS</p>	<p>01 – Diretor de Operações</p> <p>+</p> <p>04 – Chefes de Grupo</p>	<p>1) De que forma ocorre a cooperação entre a Diretoria de Operações e demais setores da PRF? O GEFRAV, GENARC, GECAM e GEFIS seguem essa forma de cooperação? Contextualize e exemplifique.</p> <p>2) Como ocorre o processo de compartilhamento do conhecimento entre os servidores da PRF? O GEFRAV, GENARC, GECAM e GEFIS seguem essa forma de compartilhamento de conhecimento? Contextualize e exemplifique.</p> <p>3) Quais setores cooperam para a atuação do GEFRAV, GENARC, GECAM e GEFIS?</p> <p>4) Como ocorre o processo de levantamento de necessidades de treinamento dos integrantes do GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM?</p> <p>5) Que tipo de treinamentos são mais recorrentes no âmbito da organização? E no âmbito do GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM, especificamente?</p> <p>6) Quais são os valores estruturantes da cultura organizacional da PRF?</p> <p>7) Como você qualifica a estrutura organizacional da PRF? E do GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM?</p> <p>8) De que forma a PRF estimula a cooperação entre integrantes do GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM e demais servidores?</p> <p>9) Como ocorre o registro de experiências e a aprendizagem no âmbito do GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM?</p> <p>10) Como são gerenciadas as relações com os especialistas do GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM?</p> <p>11) O que diferencia a PRF de outras Instituições de Segurança pública? De que forma o GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM contribuem para essa diferenciação?</p> <p>12) Com qual periodicidade e como ocorre a revisão do posicionamento estratégico organizacional na PRF?</p> <p>13) Como a PRF se adapta a mudanças na sociedade? De que forma o GEFRAV, GENARC, GEFIS e GECAM contribuem para essa adaptação?</p>