

**XVII Congresso Virtual Brasileiro de Administração
Conferência On-line – 01/dez/2020 a 05/dez/2020**

Artigo (*working paper*)

**Espiral do Conhecimento e Equipes *ad hoc*: um caso de sistematização da
gestão do conhecimento**

João Leonardo Angeleti Souza

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública – PPGGP
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

ABSTRACT

Objective: The working groups known as task forces are ad hoc teams constituted with defined objectives. Given the temporary nature of the team, the knowledge generated in it may be lost. This study analyzed the process of transferring knowledge created by individuals at the group level to the scope of a police organization, a process whose purpose is to systematize knowledge at the organizational level to avoid being lost. **Methods:** A qualitative approach was used. The data were collected through documents and interviews and were treated using document analysis and narrative analysis. **Results:** It was found that, from an ad hoc team constituted for major criminal investigations, knowledge was transferred from the group to the organization in the form of the SECI spiral, more precisely in the mode of conversion via combination. **Conclusions:** The knowledge generated from individuals, at the group level, has transcended to systematized knowledge at the organizational level becoming a factor with latent potential to contribute to better performance and high institutional performance.

Keywords: knowledge management; knowledge transfer; knowledge-based view; task force; *ad hoc* team.

INTRODUÇÃO

A inovação em métodos de repressão à criminalidade deve ser correspondente ao processo de sofisticação de certas organizações criminosas (Lima, 2017; Santos, 2018), especialmente as que envolvem desvio de recursos públicos e lavagem de dinheiro. Relevante, nesse cenário, que os órgãos investigativos somem especialidades técnicas e, eventualmente, busquem atuação em conjunto (Vilalta & Machado, 2018) alcançando âmbito nacional e até mesmo internacional. A interação de especialidades dentro da organização, no caso estudado a Polícia Federal (PF), e por vezes até entre órgãos de natureza diversa, tais como Receita Federal, Ministério Público Federal ou mesmo organismos internacionais, tem como resultado a criação de valor em conjunto, que emerge dos esforços de colaboração por meio dos quais os envolvidos reúnem seus ativos, suas competências e especificidades (Almeida & Soares, 2014; Simeone, Secundo, & Schiuma, 2017).

No âmbito da atividade policial, um contexto dinâmico e sem fronteiras cria um ambiente complexo (Santos, 2018) lançando às organizações envolvidas a necessidade de uma reestruturação em direção a configurações mais “empreendedoras”, tais como propostas por Simeone, Secundo e Schiuma (2018). Deve-se considerar, entretanto, que a atuação das polícias ocorre, a princípio, em um cenário de escassez de informações (do que decorre a necessidade de inquéritos e investigações) e que os esforços policiais se dirigem no sentido de manutenção da ordem, prevenção e combate à criminalidade (Monet, 2006). A convergência de especialidades internas na organização policial bem como seu eventual alinhamento com outros órgãos, em busca de inovações e da obtenção de resultados consistentes, não se dá por vetores mercadológicos (obtenção de vantagens competitivas), mas sim visando ao melhor desempenho no cumprimento de sua missão institucional (Vilalta & Machado, 2018).

Nesse sentido, a teoria da Visão Baseada em Conhecimento, ou *Knowledge-based View* (KBV), conforme Grant (1996), não teria, a princípio, aplicação evidente sobre o contexto referido. Isso porque a KBV considera o conhecimento um recurso estratégico que impulsiona inovação, criação de valor e competitividade com escopo de mercado (Eisenhardt & Santos, 2002). O presente trabalho defende, todavia, que se pode utilizar a lente teórica da KBV para estudar organizações públicas, desde que guardadas as devidas proporções e aplicações (Ismail & Yusof, 2008; Amayah, 2013).

É coerente supor que, em equipes *ad hoc* de uma organização policial, haja o acúmulo de conhecimento, especialmente com o surgimento de novos métodos e técnicas de investigação. De tal forma, afigura-se relevante que haja meios de transmissão do conhecimento para aplicação em casos futuros (Lima, 2017; Lopes, 2019). A PF eventualmente constitui grupos de trabalho com objetivos específicos e delimitados para o enfrentamento de cenários altamente complexos em investigações criminais. Visto que não possuem natureza permanente, tais equipes *ad hoc* são caracterizadas por formas peculiares de funcionamento em comparação às estruturas tradicionais de gestão organizacional (Navimipour & Charband, 2016). Não obstante, os conhecimentos gerados em grupos de trabalho podem se perder, visto que a equipe, em algum momento, será finalizada (Prusak, 1997; Diniz, Amaro, & Moura, 2019). É necessário que haja transferência do conhecimento para o âmbito da organização, evitando que o conhecimento seja dissipado (devido à dissolução do grupo) e possibilitando que seja reaplicado em novas demandas organizacionais (Chen, Lin, & Yen, 2014).

O objetivo do presente estudo foi analisar o processo de transferência do conhecimento criado em nível de grupos de trabalho da Polícia Federal para o âmbito da organização. Uma pesquisa a respeito do tema, nas bases *Scopus* e *Web of Science*, não encontrou publicações que tratassem diretamente do problema identificado neste trabalho. Na busca, não foram aplicados filtros de categoria ou cronológicos. Foram utilizados os seguintes termos, aplicados no título, resumo e palavras-chave: “*knowledge management*”, “*knowledge transfer*”, “*knowledge sharing*”, “*task force*” e “*ad hoc team*”. Com a utilização dos operadores booleanos “AND” e “OR”, buscou-se maximizar os resultados da seguinte forma: (“*knowledge management*” OR “*knowledge transfer*” OR “*knowledge sharing*”) AND (“*task force*” OR “*ad hoc team*”). A consulta retornou com 50 artigos científicos na base *Scopus*, em 05 de junho de 2020, e 26 artigos científicos na principal coleção da base *Web of Science*, em busca efetivada na mesma, sendo todas as publicações com datas ocorridas entre os anos de 2002 e 2020.

Dentre os trabalhos encontrados, notou-se sobreposição de aproximadamente dois terços entre as bases pesquisadas além do que a maior parte dos resultados dizia respeito à área da saúde. Realizando-se leitura do resumo dos trabalhos encontrados, concluiu-se que nenhum deles abordava frontalmente o problema enfrentado no presente trabalho. O estudo buscou evidenciar elementos importantes do processo de gestão do conhecimento organizacional envolvendo equipes *ad hoc*. Com isso, espera-se contribuir com a literatura acerca do tema, suprimindo a lacuna identificada e revelando novas facetas da gestão do conhecimento, além de explicitar possibilidades para o melhor desempenho de atividades organizacionais com vistas ao cumprimento da respectiva missão.

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira. Na introdução, apresenta-se uma síntese do contexto, o problema de pesquisa (na forma de objetivo) e justificativa sucinta para realização do estudo. Na fundamentação teórica, são apresentadas abordagens pertinentes ao tema e conceitos-chave. Na metodologia, estão explicitados os meios de pesquisa e destacado o objeto de estudo. Após, são apresentadas as análises dos resultados e a discussão. Ao fim, consta conclusão com considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

REFERENCIAL TEÓRICO

Forças-Tarefa (Equipes *ad hoc*)

A expressão força-tarefa foi originalmente empregada pelas forças armadas para designar o trabalho extraordinário em conjunto com forças diversas, justificando sua existência na complexidade do ambiente organizacional ou nos objetivos a serem alcançados (Paludo, Lima, & Aras, 2011). Com o tempo, outros órgãos governamentais assumiram tal modelo, principalmente no enfrentamento ao crime organizado. Vilalta e Machado (2018) tal como Lima (2017) consideram as forças-tarefa modelos reestruturantes que permitem estabelecer novas formas de relacionamento institucional para maior eficiência e diminuição de entraves burocráticos. Santos (2018) trata das forças-tarefa a partir da gênese das grandes operações da PF e cita a operação lava a jato como emblemática entre elas, destacando uma característica recorrente do modelo de investigação sob análise, qual seja a cooperação com outros órgãos nacionais ou cooperação policial estrangeira.

O termo força-tarefa denomina múltiplas configurações de equipe *ad hoc*, podendo designar cooperação com instituições diversas em âmbito nacional ou internacional. Há ainda a possibilidade de que o termo se refira a grupo de trabalho formado exclusivamente por indivíduos da própria organização policial (Portaria n. 1.252, 2017) e é precisamente essa última configuração que diz respeito ao objeto deste trabalho.

A força-tarefa é um tipo específico de equipe *ad hoc*, visto que esta é gênero e aquela espécie. A equipe *ad hoc* é uma organização temporária, em casos específicos denominada equipe de projeto, sendo constituída com o objetivo primordial de enfrentar um ambiente complexo e dinâmico e focada fortemente em inovação (Mintzberg, 1980). Sua estrutura, também chamada de adocracia, via de regra congrega especialistas, entre os quais prevalece comunicação ágil e eficaz mitigando obstáculos burocráticos (Vilalta & Machado, 2018). O modelo de trabalho em equipes *ad hoc* é flexível, adaptável e participativo, conforme observado por Nonaka e Takeuchi (1995).

Ao se reunir uma equipe multidisciplinar de maneira intensiva e flexível, em caráter temporário, os componentes tendem a concentrar suas energias e esforços para alcançar determinado objetivo. Seja em uma configuração interna à própria organização ou mesmo envolvendo arranjos interorganizacionais, a equipe *ad hoc* pode possibilitar melhoria no desempenho das atividades-fim da organização. No caso de melhor aproveitamento das capacidades e competências atuais, a literatura de estratégia designa o termo *exploitation* (March, 1991; Severgnini, Galdamez, & Vieira, 2018). No caso de prospecção de novas capacidades e competências, explorando oportunidades existentes externamente, designa-se o termo *exploration* (March, 1991; Severgnini, Galdamez, & Vieira, 2018). Tanto a *exploration* quanto a *exploitation* podem ser buscadas por diversas estratégias organizacionais, sendo que a constituição de uma força-tarefa é uma dentre inúmeras possibilidades de alcançar melhor performance institucional.

Não obstante, há desvantagens nesse arranjo organizacional, especialmente a temporalidade, visto que a equipe *ad hoc*, em algum momento, será finalizada, impondo o risco de perda do conhecimento criado. Davenport e Prusak (1998) vislumbram o processo de criação de conhecimento organizacional enquanto codificação e coordenação, que seriam a transformação do conhecimento existente na organização, de forma pontual, em conhecimento sistematizado, acessível e transferível. De tal forma, haveria a possibilidade de replicação de tecnologias e práticas que foram bem-sucedidas (no âmbito do grupo), tornando-se objeto de uma gestão superior, evitando perda de conhecimento (Prusak, 1997) tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas.

Knowledge-based View

Dentre as perspectivas teóricas da área de estratégia, a Visão Baseada em Conhecimento (*Knowledge-based View* – KBV) é um direcionamento no qual o conhecimento é fonte de vantagem competitiva sustentável e performance superior (Grant, 2002; Popadiuk & Ricciardi, 2011). A KBV pode ser considerada uma prática de estratégia que não apenas reputa o conhecimento um recurso intangível relevante, mas também o alça ao posto de recurso mais

importante da organização (Eisenhardt & Santos, 2002), por impulsionar inovação, criação de valor e, no caso de organizações privadas, competitividade.

Diferentemente de organizações inseridas estritamente no mercado, nas quais a KBV orienta a obtenção de vantagem competitiva sustentável e a melhoria de desempenho (Grant, 2002), no caso de organizações públicas (Ismail & Yusof, 2008; Amayah, 2013), este estudo defende que a KBV pode ser adotada exclusivamente para obtenção de melhoria de desempenho, traduzida em alta performance institucional. Tanto é que existem organizações públicas que adotam política efetiva de gestão do conhecimento para balizar suas ações relativas ao desenvolvimento e à sistematização de mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção do conhecimento organizacional. Tal é o caso da Polícia Federal, que possui uma Política de Gestão do Conhecimento estruturada conforme revelado nos resultados desta pesquisa.

No bojo deste estudo, leva-se em conta que a inovação em métodos de repressão à criminalidade deve ser proporcionalmente correspondente à sofisticação de certas organizações criminosas (Lima, 2017; Santos, 2018). Para tanto, o direcionamento estratégico da KBV pode ser utilizado, na gestão pública, com vistas ao melhor desempenho (Vilalta & Machado, 2018) no cumprimento da missão institucional. Este estudo admite que não se aplica à administração pública a obtenção de vantagem competitiva no sentido estritamente de mercado, porém, *mutatis mutandis*, deve-se ao menos admitir que há uma espécie de competição entre o aparato governamental e o crime organizado no que diz respeito a corrupção, lavagem de dinheiro e outras condutas ilícitas.

Sob a ótica da KBV, ao se considerar o conhecimento o recurso mais importante da organização (Grant, 2002), entende-se a necessidade de desenvolver meios para sua gestão. A gestão do conhecimento (GC) é uma abordagem da administração que tem por enfoque o conhecimento enquanto recurso estratégico (Nonaka & Takeuchi, 1995). A GC compreende um conjunto de processos voltados à criação, armazenamento, compartilhamento, aplicação e proteção do conhecimento, visando atender aos objetivos organizacionais (Eisenhardt & Santos, 2002). Nesse sentido, as organizações podem ser vistas como repositórios de conhecimento (Popadiuk & Ricciardi, 2011), na acepção de processos e rotinas que orientam as atividades organizacionais (Eisenhardt & Santos, 2002).

Criação do conhecimento organizacional

O conhecimento é constituído por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos, quais sejam o conhecimento explícito e o conhecimento tácito (Nonaka, 1994). O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, em números e até mesmo por sons ou outras formas perceptíveis aos sentidos, de maneira que pode ser rapidamente transmitido. O conhecimento tácito, ao contrário, não é diretamente perceptível ou explicável, visto que é altamente pessoal e difícil de formalizar. O compartilhamento do conhecimento explícito pode ocorrer por intermédio de dados, fórmulas científicas, recursos audiovisuais, especificações de produtos e manuais por exemplo. O conhecimento tácito, por sua vez, é de difícil

compartilhamento pois diz respeito a experiências do indivíduo, intuições, ideais, valores e emoções (Takeuchi & Nonaka, 2004).

O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. É, a um só tempo, formado pelo que parecem ser dois opostos, sendo que tal abordagem se aplica tanto ao nível individual quanto ao nível organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995). As organizações criam, mantêm e exploram o conhecimento num processo dialético tal como o fazem os indivíduos. A dialética, enquanto forma de raciocínio, enfatiza tanto a mudança quanto os opostos. A mudança ocorre através do conflito, do dilema. Parte-se de uma tese que deve ter sua consistência testada, sendo que a oposição ou a negação gera uma antítese. A antítese, no raciocínio dialético, também deve ser confrontada, de modo que a partir da tese originária tenha sido construída uma antítese e ambas resultam num terceiro estágio denominado síntese (Takeuchi & Nonaka, 2004).

Aquilo que surgiu como síntese entre tese e antítese poderá ser confrontado em algum momento. Nesse ponto, o que era síntese passará a ser tese a fim de que seja oposta por uma antítese. Uma nova síntese será criada e o mesmo processo poderá se repetir *ad infinitum* (Nonaka, 1994). O conhecimento é criado e utilizado mediante conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, sendo identificados quatro modos de conversão do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995; Popadiuk & Ricciardi, 2011). O primeiro de tácito para tácito denominando-se socialização (conhecimento compartilhado). O segundo de tácito para explícito denominando-se externalização (conhecimento conceitual). O terceiro de explícito para explícito denominando-se combinação (conhecimento sistêmico). O quarto de explícito para tácito denominando-se internalização (conhecimento operacional).

A criação do conhecimento se inicia com a socialização e perpassa os modos de conversão num formato de espiral, sendo que o conhecimento é amplificado ao passar pelos quatro modos de conversão (Takeuchi & Nonaka, 2004). Inicialmente, têm lugar a criação e o compartilhamento de conhecimento tácito por meio de experiência direta, o que se denomina socialização. Na sequência, articula-se o conhecimento tácito por meio da reflexão e do diálogo (externalização). Ato contínuo, o conhecimento explícito é sistematizado e aplicado (combinação). Por fim, encerrando um ciclo da espiral, aprende-se e adquire-se novos conhecimentos tácitos na prática, o que se denomina internalização (Takeuchi & Nonaka, 2004; Popadiuk & Ricciardi, 2011).

À espiral do conhecimento dá-se o nome de modelo SECI ou processo SECI, acrônimo formado pelas iniciais dos quatro modos de conversão do conhecimento. Relevante para o presente estudo frisar, respaldado em Nonaka (1994), que cada modo envolve uma interação de níveis ontológicos (individual, grupal e organizacional). A socialização, portanto, é a transferência de conhecimento de um indivíduo para outro. A externalização é a transferência de conhecimento do indivíduo para o grupo. A combinação é a transferência do grupo para a organização. A internalização, por seu turno, é a transferência de conhecimento da organização para o indivíduo.

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização (Takeuchi & Nonaka, 2004). A interação contínua e simultânea entre conhecimento tácito e conhecimento explícito é mola propulsora do processo

de amplificação do conhecimento. Os processos de criação de conhecimento organizacional são dinâmicos e exigem paradigmas que considerem não só o papel dos indivíduos, mas também o das organizações (Nonaka, 1994). É necessário, portanto, considerar as organizações não em aspecto estático, mas em sua capacidade de identificar problemas e desenvolver novos conhecimentos para resolvê-los.

MÉTODO

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, sendo caracterizada como estudo teórico-empírico de natureza em parte descritiva e em parte exploratória (Flick, 2008; Richardson, 2012). O objeto de análise foi o processo de transferência do conhecimento criado por indivíduos no nível de um grupo trabalho para o nível da organização. A investigação teve como foco o grupo da PF conhecido por força-tarefa da lava a jato, cujo início ocorreu em 2014 e o término, enquanto equipe *ad hoc*, ocorreu em 2017. O fim do grupo de trabalho, na PF, ocorreu a partir do momento em que foi criada Delegacia especializada (em caráter permanente) para investigação de condutas criminosas tais como aquelas objeto da operação lava a jato.

As fontes de coleta de dados foram documentos e entrevistas. Os sujeitos da pesquisa são cinco agentes de polícia e três delegados da PF que participaram de forças-tarefa, sendo que tal critério de seleção foi intencional a fim de possibilitar a coleta de informações e relatos de indivíduos dotados de experiências em equipes *ad hoc*. Foram realizadas oito entrevistas, cujo objetivo foi constatar, juntamente com os documentos analisados, se os conhecimentos gerados pelos indivíduos no grupo de trabalho foram transmitidos para o âmbito da organização e, em caso positivo, identificar de que forma ocorreu o processo de transferência. Os entrevistados são denominados de E1 a E8 ao longo da análise.

Cinco entrevistas ocorreram em novembro e dezembro de 2019. Buscando robustecer o material de análise, outras três foram realizadas em maio de 2020, embora essa etapa complementar não tenha trazido elementos substancialmente novos, tendo sido útil, de toda sorte, para fins de confirmação da análise realizada na primeira etapa da pesquisa. Há que se justificar o número relativamente diminuto de sujeitos entrevistados (Mendes-da-Silva, 2020), o que gerou uma amostra pequena à primeira vista. Nesse sentido, deve-se consignar que o pesquisador encontrou embaraços de acesso e, principalmente, de oitiva de elementos integrantes de uma organização policial.

É razoável compreender que os indivíduos envolvidos em processos complexos de investigações criminais apresentam condutas introspectivas e reservadas. Assim o fazem certamente para segurança pessoal bem como para resguardar o devido andamento de atividades muitas vezes realizadas em sigilo e que estão sujeitas ao assédio do poder econômico ou político objeto de investigação. De toda sorte, as entrevistas realizadas, em que pese tenham colaborado para constituição do *corpus* analítico, não foram a principal fonte de dados. Tal incumbência ficou a cargo dos achados da pesquisa documental, na medida em que o acesso a normas e outros documentos relativos ao objeto de estudo foi obtido com êxito (não sem esforço do pesquisador).

Os documentos foram constituídos de dados disponíveis junto à organização policial, sendo representados por Regimento Interno, Instruções Normativas, Portarias, Manuais e Relatórios. Obteve-se, assim, material de análise substancial para se chegar aos resultados pretendidos. Não obstante, por se tratar de tema bastante delicado em vista da atividade criminalística implementada pela organização estudada, o autor entende por bem relatar resultados e implementar discussões resguardando, contudo, a maior parte dos documentos a que teve acesso.

Há que se reconhecer a crescente importância que tem sido conferida à ciência aberta (Mendes-da-Silva, 2018, 2019; Martins, 2019), porém há exceções plausíveis e compreensíveis, como é o caso em que estão envolvidas questões de segurança pública, além da possibilidade de que não-especialistas e não-cientistas possam acessar dados sensíveis, realizar análises inadequadas e chegar a conclusões indevidas. Isso posto, exclusivamente documentos que estão disponíveis na rede mundial de computadores, dentre todos os que foram analisados por este trabalho, constam das referências ao final, precisamente normas aplicáveis aos procedimentos da organização pesquisada.

Quanto ao tratamento dos dados, as entrevistas foram analisadas mediante técnicas de análise de narrativa (Eriksson & Kovalainen, 2008). Os documentos, por seu turno, foram analisados mediante técnicas de análise documental (Gil, 2008; Sá-Silva, Almeida, & Guindani, 2009; Richardson, 2012).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A conversão do conhecimento do grupo em conhecimento organizacional

Conforme relatado por um agente da PF:

... grupos especializados de trabalho são formados para combate a crimes de alta complexidade, corrupção, lavagem de dinheiro, etc. Esse tipo de investigação exige a exploração de grande quantidade de dados, geralmente não estruturados, avulsos, de difícil cruzamento, análise complexa... (E5)

Foi o que ocorreu no caso da operação lava a jato, compreendida como um enfrentamento estatal à corrupção envolvendo diversas instituições públicas (não apenas a Polícia Federal, mas também, dentre outras, a Receita Federal, o Ministério Público Federal e a Justiça Federal). A análise documental permitiu constatar que, no âmbito interno da PF, foi constituído um grupo de trabalho, cujo início ocorreu em 2014 e o término, enquanto equipe *ad hoc*, ocorreu em 2017, no momento em que foi criada Delegacia especializada (de caráter permanente) para investigações tais como aquelas objeto da lava a jato.

O grupo de trabalho foi formado na Superintendência da PF no Estado do Paraná, e passou a desenvolver técnicas investigativas até então inovadoras para a corporação. As entrevistas permitiram constatar que uma inovação no grupo de trabalho da lava a jato foi o manuseio de informações de maneira integrada (dentro da corporação) e com interoperabilidade

(órgãos externos), especialmente quando do uso de sistemas de informação, o que, inclusive, passou a ser adotado no Regimento Interno para toda a organização (Portaria n. 1.252, 2017). Segundo um agente, “as atividades, apesar de serem corriqueiras na essência, eram desenvolvidas em sistemas mais rápidos e inovadores, porque havia interligação entre os órgãos federais para troca de informações...” (E2). Um outro agente corroborou ao informar que “a atividade [investigativa] era de conhecimento corriqueiro de todo policial. A inovação ficava por conta das ferramentas” (E1).

Outra prática inovadora constatada no grupo de trabalho foi a mitigação de burocracia excessiva, o que pode ser verificado no seguinte relato: “A consulta a bancos de dados específicos e o contato direto com representantes de outros órgãos ou setores de inteligência nos fazia agir de maneira mais assertiva em relação às investigações” (E3). Assim corroborou um entrevistado: “Houve, inclusive, utilização de técnicas até então incomuns em organizações públicas, até mesmo nas áreas de *big data* e *business intelligence*” (E5).

A análise documental permitiu constatar que tais práticas inovadoras do grupo de trabalho foram absorvidas para o âmbito da organização. Conforme relatórios analisados, constatou-se que o conhecimento foi externalizado da equipe para algum mediador dentro da estrutura organizacional, tal como a Coordenação Geral de Repressão à Corrupção e Lavagem de Dinheiro e, principalmente, a Academia Nacional de Polícia (ANP), cujo papel será detalhado no subtópico seguinte. O conhecimento gerado pelos indivíduos, na equipe, foi sistematizado pelo próprio grupo (em forma de relatórios) ou por meio de estudo de caso realizado pela ANP, sendo repassado às instâncias organizacionais responsáveis por mediar os processos entre o grupo e toda a organização.

Verificou-se que “com o estímulo das inovações que foram surgindo no grupo da lava jato e que chegavam à alta administração [via relatórios e estudos de caso], começaram a constituir grupos e núcleos de investigação em todas as superintendências” (E5). Os novos setores tinham também a configuração de equipes *ad hoc* com o papel de convergência de especialidades para enfrentamento a corrupção e crimes financeiros com utilização da expertise gerada no grupo da lava a jato. Documentos analisados permitiram constatar que, em 2017, a organização criou uma estrutura de Delegacia de Polícia Federal, em todas as Superintendências, com caráter permanente. Trata-se da Delegacia de Repressão a Corrupção e Crimes Financeiros, denominada Delecor, que pode ser considerada uma forma de fomento à aplicação dos conhecimentos (especialmente técnicas de investigação) gerados no grupo da lava a jato.

Foi constatada, como uma outra forma de replicação do conhecimento, a criação (em novembro/2019) da Delegacia Modelo de Investigação e Análise Financeira, em Curitiba, baseada na expertise gerada pelo grupo de trabalho da operação lava a jato. Conforme relato da Assessoria de Comunicação de uma Superintendência, para o início de funcionamento da Delegacia modelo, 44 policiais federais passaram por diversos treinamentos organizados pela Academia Nacional de Polícia para fins de compreensão de novas técnicas investigativas, funcionalidades em sistemas corporativos e utilização de banco de dados.

Além da ANP, houve o envolvimento direto de um órgão central da Polícia Federal para a implementação desse projeto, no caso a Coordenação Geral de Repressão à Corrupção e

Lavagem de Dinheiro. A Delegacia modelo foi montada com base no *know-how* adquirido pelo grupo de trabalho na lava a jato e é dotada de um laboratório em parceria com os peritos e outras áreas de inovação da PF para o desenvolvimento e emprego de novas tecnologias (*big data* e *business intelligence*), que contribuem significativamente na velocidade e qualidade das análises policiais nos casos complexos de repressão à corrupção, crimes financeiros e lavagem de dinheiro. De acordo com um relato da Assessoria de Comunicação, a Delegacia modelo também terá capacitação e treinamento em casos reais, difusão de tecnologias, convênios e promoção de intercâmbio com as demais unidades da PF no País para fins de disseminação do conhecimento.

O papel da Academia Nacional de Polícia (ANP)

O estudo permitiu constatar a importância da ANP (inserida no organograma da PF) no processo de transferência do conhecimento do nível do grupo (equipes *ad hoc*) para o nível organizacional. De acordo com o Regimento Interno da organização pesquisada (Portaria n. 1.252, 2017), a ANP é responsável pela formação e capacitação de servidores e pela pesquisa e difusão de estudos científicos relativos à segurança pública. Nesse sentido, a ANP ajuda a centralizar a gestão do conhecimento na organização e adota as ações de grupos de trabalho como estudo de caso para fins de disseminação de boas práticas, promovendo a atualização de doutrinas de investigação. O Regimento Interno da PF prescreve que compete à ANP, dentre outras incumbências, promover a manutenção e a melhoria contínua da gestão do conhecimento da organização.

As inovações geradas a partir das experiências em grandes investigações, tais como a operação lava a jato, chegam à Academia e são disseminadas no âmbito organizacional (via manuais de doutrina de investigação), tornando-se praxe como modelos de investigação de maior resultado e passando a fazer parte das disciplinas dos cursos e treinamentos na organização policial. Isso porque a ANP produz o plano anual de capacitação da PF, que define as ações de formação profissional, de educação continuada, de especialização, atualização e outras formas de educação tais como capacitações e encontros. Destaque para a figura do Gestor de Conhecimento, no âmbito da ANP, a quem compete administrar o capital intelectual, reunir e gerenciar o conhecimento estrategicamente importante e adequado às necessidades da organização, tornando-o disponível e acessível para uso e tomada de decisão.

A Política de Gestão do Conhecimento (PGC) da Polícia Federal

Constatou-se que há uma PGC estruturada e efetiva na organização estudada, que leva em consideração, explicitamente, as necessidades de aumentar o desempenho institucional, ampliar a capacidade de tomada de decisão e estimular a mudança cultural e a inovação. A Portaria n. 5.962, de 8 de dezembro de 2015, do Diretor da Polícia Federal é a norma que instituiu a Política de Gestão do Conhecimento da PF. Referida Portaria não se encontra disponível na rede mundial de computadores, razão pela qual não consta das referências deste trabalho, mas foi adotada enquanto documento analisado na pesquisa.

Sob a ótica do modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995), em cada modo de conversão do conhecimento, pode-se considerar que é criado um conteúdo diverso. Na socialização, tem lugar o conhecimento compartilhado. Na externalização, o conhecimento conceitual. Na combinação, o conhecimento sistêmico. Na internalização, o conhecimento operacional. O *corpus* analítico permitiu constatar que o conhecimento gerado no âmbito de um grupo de trabalho foi transferido para a organização precisamente no modo de conversão via combinação.

Nesse sentido, a reconfiguração do conhecimento existente pode ocorrer mediante classificação, categorização e acréscimo do conhecimento explícito gerando novos conhecimentos (Popadiuk & Ricciardi, 2011). A conversão do conhecimento explícito gerado pelos indivíduos, no grupo, amplificada para o nível de conhecimento explícito da organização, gerou um conhecimento sistêmico. O conhecimento explícito, no caso estudado, pode estar contido ou armazenado em normas organizacionais, manuais, sistemas informatizados e repositórios, por exemplo, sendo que, a partir de tais fontes, possibilita-se a transmissão do conhecimento (Davenport & Prusak, 1998).

Note-se que o processo de conversão do conhecimento não é inicialmente do grupo para a organização. Tal processo tem início com os indivíduos, que inserem ou criam o conhecimento no âmbito no grupo, sendo que, apenas numa etapa posterior, esse conhecimento será aglutinado no nível mais amplo da organização. Este estudo não adotou um entendimento parcial acerca da teoria da criação do conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995), visto que não ignora o papel inicial do indivíduo no processo. Apenas por delimitação do escopo da pesquisa é que foi analisado como o conhecimento transcende do âmbito da equipe *ad hoc* (grupo) para ser sistematizado em âmbito organizacional. Inclusive, trabalhos futuros poderão pesquisar precisamente acerca da criação do conhecimento a partir do indivíduo e como ocorre sua formação na agregação de pessoas.

Um outro ponto importante a ser evidenciado é que, como condição necessária para a gestão da estratégia com base na KBV, a aprendizagem organizacional é inerente no que tange ao conhecimento enquanto recurso a ser aplicado. Aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual uma nova informação é incorporada ao comportamento dos agentes, alterando padrões de conduta e potencialmente conduzindo a melhores resultados (Eisenhardt & Santos, 2002). A aprendizagem organizacional também pode ser vista com um processo adaptativo de mudança, o qual é influenciado por experiências passadas e cujo foco está em desenvolver e modificar rotinas (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nesse diapasão, a aprendizagem não apenas sob a ótica do indivíduo, mas sim sob a ótica sistematizada da organização (no caso estudado, por meio da Academia de Polícia) é um processo apto a contribuir para a adaptação ao ambiente dinâmico que caracteriza o enfrentamento ao crime organizado.

Sob a lente teórica da KBV, resgatando o aporte teórico de Grant (1996) bem como de Eisenhardt e Santos (2002), constatou-se que a GC é considerada uma estratégia pela PF (Portaria n. 4.453, 2014), atrelada ao objetivo de fortalecer a cultura de gestão estratégica. Decorrente disso, a corporação reconhece expressamente, no seu Regimento Interno e na sua Política de Gestão do Conhecimento, a importância de estruturação de um ambiente adequado à criação, organização, proteção, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

O presente estudo não ignora que a diferenciação entre conhecimento tácito e explícito é especialmente relevante para KBV, visto que o conhecimento tácito, por ser de difícil imitação e relativamente imóvel, constituiria a base da vantagem competitiva (Grant, 2002; Eisenhardt & Santos, 2002). Deve-se considerar, todavia, que as organizações públicas não estão submetidas à mesma lógica de interesses do mercado privado, de modo que a orientação estratégica da KBV deve ser considerada sob o aspecto da obtenção de melhor performance institucional.

Tratando-se de gestão pública, há que se considerar as normas jurídicas aplicáveis especificamente a esse campo da administração. A observância ao princípio constitucional da legalidade bem como ao devido processo legal (Constituição do Brasil, 1988) limitam, por exemplo, a aplicação do conhecimento tácito. Constatou-se, na organização estudada, que há um esforço para padronização de ações, de conhecimento técnico, de tratamento de dados e rotinas básicas relacionadas a crimes financeiros e de corrupção. A rigor, os agentes públicos devem seguir as diretivas codificadas na organização, o que reforça a importância de um conhecimento sistematizado (explícito) em nível organizacional e não restrito ao conhecimento individual ou mesmo grupal. Tal constatação reforça a importância da gestão do conhecimento (no caso, para a administração pública), com processos voltados à criação, armazenamento, compartilhamento, aplicação e proteção do conhecimento, visando atender aos objetivos da organização (Eisenhardt & Santos, 2002).

CONCLUSÕES

Constatou-se que a equipe *ad hoc* formada exclusivamente por indivíduos da própria Polícia Federal não é denominada, tecnicamente, de força-tarefa, mas sim grupo de trabalho. De toda sorte, importava analisar como o conhecimento de equipes *ad hoc* da PF é transferido para o âmbito da organização. O ponto mais importante do problema proposto independe de nomenclatura e classificação do arranjo da equipe. O modo de conversão do conhecimento denominado combinação, conforme Nonaka e Takeuchi (1995), foi identificado no processo de transferência do conhecimento gerado pelos indivíduos (no grupo) para a organização. A combinação gera o conhecimento sistêmico, sendo constatado que a conversão do conhecimento do grupo para a organização tem o condão de sistematizar conceitos, práticas, técnicas, métodos e outras contribuições.

A produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como parte da rede de conhecimentos da organização (Takeuchi & Nonaka, 2004). Na organização pesquisada, pôde-se observar, resgatando Davenport e Prusak (1998), que o processo de criação de conhecimento organizacional também ocorre por codificação e coordenação, que seriam a transformação do conhecimento existente na organização, de forma pontual, em conhecimento sistematizado, acessível e transferível.

De tal forma, assegura-se a possibilidade de replicação de tecnologias e práticas que foram bem-sucedidas (no âmbito do grupo), tornando-se objeto de uma gestão superior,

evitando perda de conhecimento (Prusak, 1997), o que pode se aplicar tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas.

No caso estudado, o conhecimento foi externalizado da equipe para algum mediador dentro da estrutura organizacional, tal como a Coordenação Geral de Repressão à Corrupção e Lavagem de Dinheiro e a Academia Nacional de Polícia. Concluiu-se que o conhecimento gerado pelos indivíduos, no grupo, foi sistematizado inicialmente em forma de relatórios ou por meio de estudo de caso, sendo repassado às instâncias organizacionais responsáveis por mediar os processos entre o grupo e toda a organização.

Com isso, identificou-se que há, de maneira estruturada e efetiva, uma Política de Gestão do Conhecimento na Polícia Federal e foi constatada a importância de instâncias centralizadoras e aglutinadoras no processo de transferência do conhecimento do nível grupal (equipes *ad hoc*) para o nível organizacional.

A título de sugestão para pesquisas futuras, pode-se analisar como ocorre a conversão do conhecimento circunscrita internamente a um grupo de trabalho na organização policial, tomando por base o modelo SECI, o que não se realizou neste trabalho devido ao corte metodológico que especificou o objetivo de analisar a transferência do conhecimento então já formado no âmbito do grupo para o âmbito da organização. Sugere-se, também, analisar a transferência de conhecimento entre organizações em casos de cooperação da organização policial com instituições diversas em âmbito nacional ou mesmo internacional, com base no mesmo modelo.

Ademais, abre-se um leque de direções para trabalhos sobre políticas de gestão de conhecimento em organizações públicas. Na própria organização objeto do presente estudo, podem ser realizadas pesquisas focando, por exemplo, o papel do indivíduo no processo de formação do conhecimento, o que não foi realizado, por ora, devido a limitações decorrentes do escopo do problema inicialmente proposto.

Não obstante, conforme o modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995), cada modo de conversão do conhecimento envolve uma interação de níveis ontológicos (individual, grupal e organizacional). A socialização, que ocorre primeiramente, é a transferência de conhecimento de um indivíduo para outro. A externalização é a transferência de conhecimento do indivíduo para o grupo. A combinação é a transferência do grupo para a organização. A internalização, ao fim, é a transferência de conhecimento da organização para o indivíduo. Cada um dos modos de conversão do conhecimento enseja abordagens que podem ser objeto de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

Almeida, M. V., & Soares, A. L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34(6), 770-779. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.07.003>

- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 454-471. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>
- Chen, Y. H., Lin, T. P., & Yen, D. C. (2014). How to facilitate inter-organizational knowledge sharing: The impact of trust. *Information & Management*, 51(5), 568-578. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.03.007>
- Constituição do Brasil, de 05 de outubro de 1988. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm1
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Brighton: Harvard Business Press.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? *Handbook of strategy and management* (Cap. 7, pp. 139-164). London: SAGE Publications.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Introducing Qualitative Methods: Qualitative methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd. <http://doi.org/10.4135/9780857028044>
- Flick, U. (2008). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Grant, R. M. (2002). The knowledge-based view of the firm. *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (Cap. 8, pp. 133-148). New York: Oxford University Press.
- Ismail, M. B., & Yusof, Z. M. (2008). Knowledge sharing models: Do they really fit public organizations? *2008 International Symposium on Information Technology* (Vol. 2, pp. 1-9). Kuala Lumpur: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ITSIM.2008.4631661>
- Lima, J. R. S. (2017). Infiltração de Agentes e a Nova Lei de Enfrentamento às Organizações Criminosas. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 8(1), 121-149. Recuperado de <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/article/view/495>
- Lopes, A. de O. (2019). Superfaturamento de Contratos Governamentais de Serviços de Engenharia de Construção—Estudo de Caso da Operação Caixa-Preta-2009. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 9(2), 71-109. Recuperado de <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/issue/view/16/showToc>

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martins, H. C. (2019). The importance of Open Science in Business research. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(1). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190380>
- Mendes-da-Silva, W. (2018). The Promotion of Transparency and the Impact of Research on Business. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(4), 639-649. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180210>
- Mendes-da-Silva, W. (2019). Have We Been Transparent Enough? Challenges in Replicability and Credibility in Business Research. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(5), 607-618. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190306>
- Mendes-da-Silva, W. (2020). Lessons that can be learned from the rejection of an article. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(4), 369-375. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200069>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Monet, J. C. (2006). *Polícias e Sociedades na Europa* (2a ed.). São Paulo: Edusp.
- Navimipour, N. J., & Charband, Y. (2016). Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*, 62, 730-742. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Paludo, J., Lima, C. F. S., & Aras, V. (2011). *Forças-Tarefas. Direito Comparado e Legislação Aplicável*. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União.
- Popadiuk, S., & Ricciardi, G. (2011). Conversão do conhecimento é fonte de Vantagem Competitiva Sustentável? Uma análise empírica sob a perspectiva da Resource-based View. *Gestão & Produção*, 18(1), 193-204. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000100014>
- Portaria n. 4.453, de 16 de maio de 2014. (2014). Aprova a atualização do Plano Estratégico 2010/2022, o Portfólio Estratégico e o Mapa Estratégico da Polícia Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. Recuperado de <http://www.pf.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>

- Portaria n. 1.252, de 29 de dezembro de 2017. (2017). Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública. Polícia Federal. Recuperado de <https://www.justica.gov.br/Acesso/institucional/sumario/regimento/policia-federal/policia-federal-portaria-1252-2017.pdf>
- Prusak, L. (1997). *Knowledge in Organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (3a ed. 14. Reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Santos, C. J. (2018). A Gênese das Grandes Operações Investigativas da Polícia Federal. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 8(2), 11-68. <http://dx.doi.org/10.31412%2Frbcp.v8i2>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15. Recuperado de <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351>
- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2018). The Effects of Exploration, Exploitation, and Ambidexterity on Software Firm Performance. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111-134. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170330>
- Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2017). Adopting a design approach to translate needs and interests of stakeholders in academic entrepreneurship: The MIT Senseable City Lab case. *Technovation*, 64, 58-67. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.12.001>
- Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2018). Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: The metaLAB at Harvard case study. *Journal of Business Research*, 85, 434-443. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.021>
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). Knowledge creation and dialectics. *Hitotsubashi on Knowledge Management*, 1, 1-27.
- Vilalta, L. A., & Machado, T. A. (2018). Novos Paradigmas da Investigação Criminal. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 9(1), 13-41. Recuperado de <https://periodicos.pf.gov.br/index.php/RBCP/issue/view/14>