

# **INOVAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL DO BRASIL: CRIATIVIDADE E LIDERANÇA PARA ESTÍMULO AO AMBIENTE DE INOVAÇÃO**

*INNOVATION IN THE BRAZILLIAN FEDERAL POLICE:  
CREATIVITY AND LEADERSHIP TO STIMULATE THE  
INNOVATION ENVIRONMENT*

*INNOVACIÓN EN LA POLICÍA FEDERAL DE BRASIL:  
CREATIVIDAD Y LIDERAZGO PARA ESTIMULAR EL  
AMBIENTE DE INNOVACIÓN*

Submetido em: 07.01.2022

Aceito em: 01.12.2022

**PAULA DORA AOSTRI MORALES**

MESTRE EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

DOUTORANDA EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, FLORIANÓPOLIS-SC, BRASIL

aostri\_paula@yahoo.com.br

 <http://lattes.cnpq.br/3123342147983442>

 <https://orcid.org/0000-0002-5466-9776>

## **RESUMO**

As mudanças econômicas e sociais ocasionadas pelo desenvolvimento tecnológico afetaram as organizações privadas e públicas que precisaram adotar novas estratégias para potencializar o conhecimento e a inovação. A criatividade e inovação organizacionais são partes do mesmo processo, sendo a criatividade responsável pela geração de ideias que conduzem a melhores procedimentos, práticas ou produtos, processo que pode ser gerenciado a partir de ações de liderança. Para a melhor compreensão do fenômeno da inovação no setor público, esta pesquisa se propõe, a partir de estudo realizado na Polícia Federal do Brasil, a identificar como uma organização pública promove a inovação, sob o olhar da criatividade e da liderança. Esta pesquisa é caracterizada como exploratória e

descritiva com abordagem qualitativa na Polícia Federal. Quanto às técnicas de pesquisa, foram empregadas a revisão narrativa da literatura e a pesquisa documental. Como resultado, foi possível identificar o reconhecimento institucional do papel fundamental da inovação para a solução de problemas organizacionais e da liderança voltada para o estímulo à criatividade e compartilhamento de conhecimento que resultam em um ambiente de trabalho propício para a inovação. Finalmente, a inserção de objetivos, ações e programas estratégicos com foco na inovação, como o “Lidera PF” e “Laboratórios de Inovação” e a divulgação dos resultados do 1º Concurso de Práticas Inovadoras da Polícia Federal insere a instituição no contexto das organizações que contribuem para a consolidação do sistema de inovação no serviço público brasileiro.

**PALAVRAS CHAVE:** inovação; criatividade; liderança; Polícia Federal.

### *ABSTRACT*

The economic and social changes caused by technological development affected private and public organizations that needed to adopt new strategies to enhance knowledge and innovation. Organizational creativity and innovation are part of the same process, and creativity is responsible for generating ideas that lead to better procedures, practices or products, a process that can be managed through leadership practices. For a better understanding of the phenomenon of innovation in the public sector, this research proposes, based on a study carried out at the Brazilian Federal Police, to identify how a public organization promote innovation, from the perspective of creativity and leadership. This research is characterized as exploratory and descriptive with a qualitative approach in the Federal Police. As for research techniques, narrative literature review and documental research were used. As a result, it was possible to identify the institutional recognition of the fundamental role of innovation in solving organizational problems and leadership aimed at stimulating creativity and knowledge sharing that result in a work environment conducive to innovation. Finally, the insertion of objectives, actions and strategic programs with a focus on innovation, such as the “Lidera PF” and “Innovation Laboratories” and the dissemination of the results of the 1st Contest of Innovative Practices of the Federal Police places the institution in the context of organizations that contribute to the consolidation of the innovation system in the Brazilian public service.

**KEYWORDS:** innovation; creativity; leadership; Brazilian Federal Police.

### *RESUMEN*

Los cambios económicos y sociales provocados por el desarrollo tecnológico afectaron a las organizaciones públicas y privadas que necesitaron adoptar nuevas estrategias para potenciar el conocimiento y la innovación. La creatividad organizacional y la innovación son parte de un mismo proceso, y la creatividad se encarga de generar ideas que

conduzcan a mejores procedimientos, prácticas o productos, proceso que puede ser gestionado desde prácticas de liderazgo para la innovación. Para una mejor comprensión del fenómeno de la innovación en el sector público, esta investigación propone, a partir de un estudio realizado en la Policía Federal de Brasil, identificar como una organización pública promueve la innovación desde la perspectiva de la creatividad y del liderazgo. Esta investigación se caracteriza por ser exploratoria y descriptiva, con un enfoque predominantemente cualitativo. En cuanto a las técnicas de investigación, se utilizaron la revisión narrativa de la literatura y la investigación documental. Como resultado, fue posible identificar el reconocimiento institucional del papel fundamental de la innovación en la solución de problemas organizacionales y del liderazgo orientado a estimular la creatividad y el intercambio de conocimientos que redunden en un ambiente de trabajo propicio para la innovación. Finalmente, la inserción de objetivos, acciones y programas estratégicos enfocados en la innovación, como el “Lidera PF” y los “Laboratorios de Innovación” y la difusión de los resultados de innovación del 1er Concurso de Prácticas Innovadoras de la Policía Federal inserta a la institución en el contexto de organizaciones que contribuyen para la consolidación del sistema de innovación en el servicio público brasileño.

**PALABRAS CLAVE:** innovación; creatividad; liderazgo; Policía Federal de Brasil.

## 1. INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, as mudanças econômicas e sociais causadas pelo desenvolvimento tecnológico afetaram as organizações que precisaram adotar novas estratégias para potencializar o conhecimento e a inovação, buscando, assim, sobrevivência.

A inovação em organizações é definida como “resultados de processos de aprendizagem a partir da geração, aquisição, conversão, transformação, transferência e aplicação de ideias e conhecimentos” aplicáveis a organizações que gerem impacto socioeconômico reconhecido, tanto no ambiente interno quanto externo (ISIDRO-FILHO; GUIMARÃES, 2010, p. 127-149).

Parra-Requena *et al.* (2015) conceituam a inovação como uma disposição para inovar que reflete a tendência de uma empresa em se engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Tidd, Bessant e Pavitt (2015, p. 86) apontam que “uma inovação é o processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e

de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”. Nestes termos, o desafio de inovação passa pela criatividade para a geração de novas ideias.

No contexto do setor público, o entendimento é que a inovação é resultado das mudanças do ambiente externo que acarretam mudança dos valores, necessidades e desejos da sociedade, o que reflete diretamente no processo de mudança organizacional do Estado, que continuamente deve se adaptar às necessidades do usuário (CASTRO, 2015). Estas mudanças podem ser modificação substancial em técnicas ou práticas anteriores, em novas estruturas organizacionais, práticas administrativas ou um novo plano ou programa para os membros de uma organização, o que resulta em um novo produto, serviço ou prática nova para o contexto organizacional sob análise (CASTRO, 2015).

A inovação no setor público não é desejável em si mesma, como ocorre nas empresas privadas, mas sim pelo fato de aumentar o valor público na governança ou serviços em termos de qualidade, eficiência ou adequação ao propósito, podendo ser conceituada tanto como processo quanto como resultado (HARTLEY, 2006). Ainda segundo este autor, a inovação é parte de um construto social e se refere à implementação de uma nova ideia ou prática, que envolve uma mudança gradual, profunda e durável o suficiente para afetar as operações ou as características de uma organização.

Ao conceituar criatividade e inovação nas organizações, Anderson, Potocnik e Zhou (2014) referiram que são partes do mesmo processo, resultados e produtos das tentativas de desenvolver e introduzir novas e melhores formas de fazer as coisas. O estágio da criatividade deste processo se refere à geração de ideias e a inovação se refere ao estágio subsequente de implementação de ideias por meio de melhores procedimentos, práticas ou produtos.

No setor público brasileiro, houve uma rápida incorporação da importância da inovação como caminho para a solução dos problemas públicos complexos (CUNHA; SEVERO, 2017). Em que pese serem identificados avanços no sistema de inovação do serviço público do Brasil para apoiar a inovação, como a divulgação das iniciativas de inovação, esforços de desburocratização, transformação digital e treinamento de servidores públicos em novos métodos, há um longo ca-

minho a ser percorrido para garantir uma abordagem confiável com consistência e de forma deliberada (OCDE, 2019)

As iniciativas de inovação são divulgadas e estimuladas por concursos de inovação e eventos internacionais, ganhando destaque na seara federal a criação da Rede de Inovação no Setor Público (como o Inova-Gov<sup>1</sup>), a criação de laboratórios de inovação, como o Gnova - Laboratório de Inovação da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública), e a Semana de Inovação, evento anual que reúne atores privados, sociais, públicos e acadêmicos que em conjunto auxiliam na construção de um sistema de inovação nacional (CUNHA; SEVERO, 2017).

Assim, para contribuir na compreensão do fenômeno da inovação no setor público, este estudo se propõe, a partir da análise da organização Polícia Federal, a identificar como uma organização pública promove a inovação, sob o olhar da criatividade e a liderança, a partir da análise da legislação interna, indicativo do comprometimento institucional para a criação de um ambiente de inovação e de promoção do sistema de inovação no serviço público brasileiro.

## 2. CONCEITO DE INOVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO

O Manual de Oslo (OCDE, 2005, 2018) apresenta os conceitos e as diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação nas organizações de todos os ramos de negócios, inclusive do serviço público. A diferença fundamental entre o governo e as empresas nesta seara é que o primeiro presta serviços baseado nos aspectos políticos e sociais, não objetivando o lucro ou ganhos econômicos (OCDE, 2005, 2018).

Inovação pode ser conceituada como o “processo de geração

---

1 Inova Gov é a rede de inovação no setor público, um conjunto de organizações e pessoas de diferentes setores da sociedade que partir da interação de pontos de vista próprios, mas que conduzem ao alcance dos objetivos da Rede, experimentam a co-criação e o entendimento entre as partes. (<http://redeinova.gov.blogspot.com/p/quem-somos.html?zx=dff640c41b466c01>).

e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública”, o que motiva as organizações públicas a fomentarem a prática da inovação para responder às mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas mundiais, pautadas pela globalização, expectativas dos cidadãos, orçamentos cada vez mais restritos e problemas completos (CAVALCANTE; CUNHA, 2017)

As características da inovação são a novidade, posto que aporta novas abordagens no contexto em que foi introduzida, e a implementação, ou seja, não se resume a uma ideia; e, finalmente, o impacto, eis que objetiva melhores resultados públicos, incluindo eficácia, eficiência e satisfação tanto dos usuários quanto dos funcionários (OCDE, 2015).

A inovação no serviço público é usualmente voltada para serviços em vez de produtos; melhoria de desempenho e benefícios públicos em vez de vantagem competitiva típica das empresas privadas e requer mais interação, negociação e resolução de disputas com as partes interessadas (TATE *et al.*, 2018).

Considerando-se a importância da inovação para atender as necessidades da sociedade e conseqüente agregação de valor público, conclui-se que o governo deve tratar a inovação como um recurso organizacional deliberado, contínuo, consistente e confiável, em vez de um recurso *ad hoc*, reativo, oportunista ou um processo fortuito (OCDE, 2019).

O papel do setor público neste contexto é voltado tanto para a viabilização da inovação no setor privado quanto é voltada para dentro de si mesmo, superando a ideia de que o Estado somente corrige as falhas de mercado por meio de políticas públicas, reconhecendo outras perspectivas, como a construção de sistemas de inovação e criação de ambientes favoráveis à inovação e o desenvolvimento da capacidade inovadora e empreendedora, promovendo um maior engajamento com a redes de atores não estatais (CAVALCANTE; CUNHA, 2017).

Ao analisar o sistema de inovação no Brasil, o Observatório de

Inovação no Serviço Público da OCDE aponta o entendimento do conceito de inovação a partir da visão dos funcionários públicos obtida a partir de entrevistas a servidores de diversas áreas governamentais, destacando-se os seguintes *insights*:

- **Inovação é fazer algo de forma diferente ou algo que já é feito de forma diferente;** algo novo que gera resultados, que tem aplicação prática e impacto; que difere de descobrimento e é algo que deve ser aplicado; é diferente de invenção e deve ser útil e responder às necessidades de alguém;
- **- Inovação é um processo que pode ser gerido e não espera pela sorte;** inovação é trabalho, um, processo, um método; é ser capaz de cometer erros para aprender e a partir disto transformar; é o modo como operamos, mas também a forma como conhecemos nossas soluções;
- **Inovação é usada para resolver problemas, para atingir um propósito, para transformar,** sendo uma nova forma de resolver um problema; criar valor baseado em modelos de negócios para superar os desafios atuais; uma ferramenta para alcançar a transformação; uma ferramenta de mudança e para a melhoria do governo; a transformação de uma ideia de bem comum em uma solução para várias pessoas;
- **Inovação é sobre o bem do cidadão e bem público,** é encontrar novas formas de resolver os problemas das pessoas ou atender suas necessidades, de uma forma mais eficiente para eles ou mais eficiente para o Estado; centralizada no cidadão; criando soluções para e com os cidadãos em oposição à burocracia; uma oportunidade para que o Brasil finalmente deixe a agenda do século 20; prestar serviços governamentais melhor e de forma mais eficiente; empoderando o cidadão e o setor privado;
- **Inovação é a habilidade de responder às demandas emergentes das rápidas mudanças na sociedade; a necessidade de mudar constantemente,** simplesmente para continuar no mesmo lugar; é sobrevivência (OCDE, 2019, p. 68-69, grifo nosso).

Assim, a partir da visão dos servidores públicos brasileiros, coadunada com a teoria sobre o tema, conceitua-se inovação como uma novidade (que difere de descobrimento e invenção) que gera impactos e resultados úteis e que responde às necessidades dos cidadãos de forma transformadora, sendo um processo ou método que pode ser gerido para solucionar problemas; uma ferramenta para melhoria da eficácia e eficiência do governo que agrega valor público, com foco no bem comum e centralizada no cidadão e nas parcerias público-privadas para superar os desafios atuais.

Considerando-se que a inovação no serviço público não é um fenômeno isolado e fortuito, é importante o esforço de todas as instituições públicas para a consolidação do sistema de inovação brasileiro, cujos elementos estão se tornando visíveis para a sociedade, sendo consolidados nos debates e estudos empíricos, merecendo destaque a semana de inovação, os prêmios dos concursos de inovação, os laboratórios de inovação para co-criação de soluções inovadoras para os desafios público e as redes de inovação (OCDE, 2018a).

O cenário brasileiro aponta para uma aversão ao risco, que direciona a inovação para as áreas de menos contestabilidade, como a transformação digital ou onde há alto grau de conhecimento técnico, como a tecnologia blockchain. As atividades de inovação são impulsionadas em sua maioria por esforços individuais visando solução de problemas específicos, e assim provavelmente direcionadas para a eficácia e melhor funcionamento das coisas existentes, ou seja, voltadas para a inovação de melhoria e adaptativa (OCDE, 2019).

Assim, a capacidade de inovação do governo depende de ir muito além de uma abordagem ampla e esforço coordenado de diversas organizações, dependendo em grande parte da força de trabalho qualificada e de uma liderança eficaz, ou seja, com a capacidade de liderar em ambientes complexos de constante mudança e elevada incerteza (OCDE, 2017).

A experiência mundial em inovação no serviço público aponta que os principais elementos para sua promoção são o apoio de líderes e o comprometimento com a inovação, peças fundamentais para apoiar as iniciativas de indivíduos e equipes (OCDE, 2018b)

Considerando-se que um dos fatores de sucesso de uma organização que objetiva a inovação é a capacidade intelectual holística e a geração de ideias, sendo a capacidade de gerenciar as potencialidades humanas uma habilidade essencial (PEREIRA, 2013), é relevante a abordagem da criatividade e da liderança para inovação.

## 2.1 CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Criatividade foi definida por Amabile e Pratt (2016) como a produção de ideias novas e úteis por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos que trabalham juntos, sendo a inovação definida como a implementação com sucesso de ideias criativas na organização, consideradas fases do mesmo processo.

Embora existam diferentes definições e terminologias para as várias fases do processo de inovação, pode-se depreender que se inicia pela identificação de oportunidades, a geração de ideias e a definição de conceitos, sendo a etapa intermediária o desenvolvimento da ideia, e a final a sua implementação, também conhecida como inovação (SMITH; REINERTSEN, 1991; KOEN *et al.* 2001).

A fase inicial do processo de inovação, anterior ao processo do desenvolvimento, é denominada por Koen *et al.* (2001); de *Front End* da Inovação (FEI), sendo o foco central as ideias geradas e enriquecidas que serão posteriormente selecionadas, dando assim continuidade ao processo. Essa fase do processo da inovação requer o suporte de informação, conhecimento e criatividade, elementos necessários para gerir as oportunidades (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2015).

Para Vagn, Clausen e Gish (2018) o processo de criação de ideias e seu desenvolvimento são resultado tanto da síntese quanto da diversidade de conhecimento e relações entre os indivíduos, coisas e estruturas, sendo que há um fluxo contínuo resultante da interação das diferentes fontes de conhecimento.

Este fluxo de conhecimento e de negociações em processos de design sofre influência das próprias estruturas organizacionais, ante a necessidade de promoção das ideias utilizando-se os procedimentos corporativos próprios para viabilizar seu desenvolvimento. Nestes termos, a

criatividade deve ser considerando um componente fundamental capaz de ser desenvolvido pela gestão organizacional (AMABILE, 1996).

Sob o ponto de vista das relações entre indivíduos, Hennesey e Amabile (2010) apontam que contemporaneamente muitos estudos são voltados para a criatividade organizacional e tem como foco o impacto do ambiente de trabalho, que geralmente é criado por líderes ou gestores e impacta a criatividade individual, grupal ou da organização como um todo.

A Teoria da Criatividade Organizacional e Inovação preconiza que o ambiente de trabalho tem impacto direto na criatividade. De acordo com esta teoria, há três componentes essenciais que contribuem para a criatividade de pequenas equipes ou indivíduos: *expertise*, pensamento criativo e motivação intrínseca (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014).

Em contraste, em grandes ambientes de trabalho, os principais componentes que influenciam a criatividade dos funcionários são a motivação organizacional para inovar, recursos (incluídos os financeiros, disponibilidade de tempo e recursos humanos) e práticas de gestão (ANDERSON; POTOCHNIK; ZHOU, 2014).

No mesmo sentido, Amabile e Pratt (2016) estudaram os principais componentes que influenciam a inovação e criatividade e os fluxos de interação entre os conceitos, destacando-se no âmbito organizacional a motivação para inovar, os recursos no domínio da tarefa e as habilidades no gerenciamento da inovação.

A partir da proposta de modelo abstrato dos componentes sob a perspectiva da inovação organizacional de Amabile e Pratt (2016) é possível se inferir a importância dos líderes e suas ações sobre inovação e sua influência na motivação para inovar, no primeiro estágio do processo, denominado “configuração de agenda”.

Do mesmo modo, as habilidades de liderança e o gerenciamento para inovação permeiam o modelo como um todo, posto que parte integrante do ambiente de trabalho, em conjunto com a motivação para inovar e os recursos no domínio da tarefa. O ambiente de tra-

balho influencia diretamente os componentes individuais do modelo, sofrendo, ao mesmo tempo, influências externas.

Assim, entre os componentes do ambiente de trabalho que estimulam a criatividade, o Quadro 1 destaca o comportamento dos gestores relacionados com as habilidades de gestão para inovação capazes de estimular ou obstaculizar a criatividade:

**QUADRO 1. ELEMENTOS DO AMBIENTE DE TRABALHO PARA CRIATIVIDADE**

Componente de inovação organizacional	Estimulante da criatividade (catalises)	Obstáculos à criatividade (inibidor)
Motivação para inovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos organizacionais claros;</li> <li>- Valor na inovação;</li> <li>- Apoio para assumir riscos razoáveis e exploração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos organizacionais não são claros ou mudam;</li> <li>- Falta de interesse em novos empreendimentos;</li> <li>- Ênfase exagerada no <i>status quo</i></li> </ul>
Recursos no domínio da tarefa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos suficientes;</li> <li>- Tempo suficiente, mas não muito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos;</li> <li>- Falta de tempo ou excesso de tempo</li> </ul>
Habilidades em gestão da inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de projetos claros;</li> <li>- Autonomia no modo de alcançar os objetivos;</li> <li>- Mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias;</li> <li>- Tomada de decisões participativas;</li> <li>- <i>Feedback</i> frequente e construtivo sobre novas ideias;</li> <li>- Distribuição do trabalho compatível com habilidades e interesses;</li> <li>- Recompensas generosas, equitativas e reconhecimento pelo esforço criativo;</li> <li>- Colaboração e coordenação entre grupos;</li> <li>- Ajuda com o trabalho;</li> <li>- Aprendendo com os problemas;</li> <li>- Fluxo aberto de ideias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de clareza nos objetivos de projeto;</li> <li>- Restrições no modo de alcançar os objetivos;</li> <li>- Avaliação severa de novas ideias;</li> <li>- Ignorar ou reagir exageradamente a problemas;</li> <li>- Fluxo de ideias restrito</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Amabile e Pratt (2016, p. 169).

Destaquem-se neste contexto as condutas da liderança catalizadoras da criatividade, quais sejam, a clareza de objetivos, a autonomia, os mecanismos para o desenvolvimento de ideias, a participação nas decisões, a apresentação de *feedbacks* construtivos, a equidade e reconhecimento pelos esforços criativos, a aprendizagem a partir dos erros e o fluxo aberto de ideias (AMABILE; PRATT, 2016).

Para King e Anderson (2002) os três eixos que possibilitam a construção de um ambiente propício para a inovação são as práticas de gestão de pessoas, o estilo de liderança dos gestores e a orientação estratégica da organização para a inovação como valor organizacional.

Estes eixos são os responsáveis pela criação de cultura para inovação: flexível, diversificada, tolerante ao risco, à incerteza e ao erro, que conceda autonomia, que estimule a criatividade e que reconheça a busca pela inovação como valor organizacional (KING; ANDERSON, 2002).

No mesmo sentido, o framework do *Front End* da Inovação proposto por Koen inclui fatores de influência, como liderança e cultura, considerados o motor propulsor do processo de inovação (KOEN *et al.*, 2001, 2014a, 2014b). Assim, concluindo-se que a liderança é um fator influente no processo de inovação, dada a sua relevância no estabelecimento de ambientes propícios para a criatividade passa-se a aprofundar o seu estudo.

## 2.2 O IMPACTO DA LIDERANÇA E PRÁTICAS DE GESTÃO PARA INOVAÇÃO

No âmbito organizacional, a criatividade é afetada pelos mais altos níveis de liderança, por meio das estratégias que definem as estruturas e políticas, e os valores que são estabelecidos comunicados para toda a organização. Do mesmo modo, a criatividade é afetada por todos os níveis de gestão, através das práticas cotidianas dos gerentes ao lidar com indivíduos, equipes e seus projetos (AMABILE; PRATT, 2016).

Neste ponto, ao examinar o comportamento do líder, Amabile *et al.* (2004) concluiu que o seu apoio está relacionado positivamente com o aumento da criatividade em organizações, sendo identificados

os seguintes comportamentos: demonstração de apoio às ações ou decisões dos funcionários; demonstração de *feedback* construtivo do trabalho e reconhecimento da boa performance.

Do mesmo modo, comportamentos negativos do líder incluem a supervisão ou atribuição de trabalho de forma excessiva, as falhas em disseminar informação necessária e evitar solucionar problemas (AMABILE *et al.*, 2004).

Kremer, Villamor e Aguinis (2019) realizaram um estudo empírico sobre a liderança para a inovação objetivando apontar as seis melhores práticas para promover a criatividade, voz e compartilhamento de conhecimento dos funcionários, considerando-se que a inovação é necessária para enfrentar a hipercompetitividade global.

Assim, ao “Desenvolver o grupo correto de normas” o líder deve agir promovendo a confiança, elogiando a boa vontade de *experts* em auxiliar outros empregados e impulsionando o compartilhamento de informação e comunicação entre todos os componentes da equipe (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019).

Ao seguir a recomendação “Desenhar equipes estrategicamente”, os autores destacam que a “voz” é mais comum em pequenos grupos, auto gerenciados e que adotam práticas de rotação de liderança e avaliação por pares (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019).

Com relação ao “Gerenciamento de interações com pessoas fora da equipe” é destacado o compartilhamento de conhecimento e confiança (*network*) para o desenvolvimento de ideias mais criativas (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019).

Ao “Demonstrar apoio como líder” o gestor deve ter comportamento ético e motivador para a promoção de iniciativas de voz e compartilhamento de conhecimento em todos os âmbitos da organização. (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019).

“Exibindo o apoio organizacional” o líder demonstra o apoio por parte da alta gerência da voz e o compartilhamento dissemina-se no contexto da cultura em toda a organização quando a comunicação é facilitada *top-down* e *bottom-up*, com o que se visualizam estruturas com baixo nível de burocracia (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019).

Finalmente, ao “Usar a gestão de desempenho de forma efetiva” destaca-se que os sistemas de gestão de desempenho devem fortalecer, além do capital humano, a voz e compartilhamento de conhecimento, por intermédio de reconhecimento e incentivos, construindo uma cultura de apoio de ações, com o que a voz e o compartilhamento de conhecimento dos empregados é um fator de sucesso para estimular a criatividade e inovação (KREMER; VILLAMOR; AGUINIS, 2019).

Sob a perspectiva de incentivo dos funcionários para a obtenção de melhores resultados, conforme referido, os aspectos motivacionais são relevantes. Assim, o reconhecimento, a realização e a possibilidade de crescimento promovem atitudes positivas no ambiente de trabalho (BEZERRA; ROSENBLUTH; MEDEIROS, 2022).

Estes fatores motivacionais podem e devem ser estimulados pela liderança nas organizações na busca de melhorar o ambiente de trabalho e assim maximizar a produção e aumentar a cooperação entre os funcionários, especialmente no serviço público de natureza policial, cujo ambiente de trabalho tem a tendência de ser negativo (BEZERRA; ROSENBLUTH; MEDEIROS, 2022).

Assim, no setor público, o aprimoramento gerencial da liderança deve ser perseguido para promover a motivação das equipes de trabalho e o comprometimento com os resultados e objetivos institucionais. Nestes termos, o estilo de liderança deve se adaptar ao grau de maturidade dos servidores, que sofrem pressões internas e externas ao trabalho, buscando alternativas para a manutenção dos níveis de confiança, produtividade e efetividade (BEZERRA; ROSENBLUTH; MEDEIROS, 2022).

A liderança voltada para a inovação com a identificação das habilidades e competências necessárias é um importante fator para permitir que a inovação prospere. Em ambientes complexos pautados por mudanças, os líderes são os responsáveis pela criação de organizações flexíveis, adaptáveis e com capacidade transformacional e de inovação (OCDE, 2019).

Nestes termos, os líderes eficazes mobilizam e promovem o engajamento de funcionários para a obtenção dos resultados desejados, garantin-

do que os funcionários tenham o devido acesso a recursos e oportunidades para a utilização de suas habilidades, impulsionando a mudança positiva na organização que promovem a inovação (OCDE, 2019).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva e de abordagem predominantemente qualitativa. Quanto às técnicas de pesquisa, foram empregadas a pesquisa bibliográfica e documental. O referencial teórico foi construído a partir de revisão narrativa da literatura, baseada em livros e artigos de periódicos científicos relacionados aos temas de pesquisa.

A pesquisa documental teve como enfoque a legislação interna da Polícia Federal para a identificação dos registros normativos sobre criatividade, liderança e inovação, documentos em meio digital, nas áreas de gestão do conhecimento, planejamento estratégico e inovação extraídos na Biblioteca Digital da Polícia Federal – BidPF.

Os documentos extraídos foram integralmente lidos e analisados sob a perspectiva do conteúdo para identificar-se a adoção de conceitos e demais definições e informações complementares pela Polícia Federal, possibilitando-se uma melhor compreensão do fenômeno.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 A ABORDAGEM DA INOVAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL**

A segurança pública no Brasil é um dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, prevista na Constituição Federal (BRASIL, 1988), que atribui a competência para o exercício do poder de polícia à Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícias Civis, Militares e Corpo de Bombeiros Militares dos Estados da Federação.

A Polícia Federal integra a Administração Pública Federal é su-

bordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, tendo como principal atribuição de exercer, com exclusividade as funções de polícia judiciária da União, cuja principal atividade é a investigação dos delitos de competência federal, cujas práticas tenham repercussão interestadual ou internacional e exijam repressão uniforme pelas autoridades (BRASIL, 1988).

Nestes contexto, organização objeto de estudo, a Polícia Federal é órgão permanente de Estado, organizado e mantido pela União para o exercício de suas competências fundada na hierarquia e disciplina, integrante da estrutura básica do Ministério da Justiça e Segurança Pública (BRASIL, 1996), cujas atividades são divididas em polícia administrativa e judiciária, refletidas em estrutura piramidal tanto nas unidades centrais (Órgão Central) quando nas unidades descentralizadas (Superintendências Regionais e Delegacias de Interior) (BRASIL, 2018).

Considerando-se a estrutura organizacional, as suas atribuições e competências, bem como a relevância do serviço público que é prestado ao cidadão, escolheu-se a esta organização como objeto de estudo.

Ao identificar a importância da inovação para a solução de problemas complexos e cumprir a sua missão estratégica, a Polícia Federal desenvolveu modelos de gestão baseados na gestão da informação e do conhecimento. A partir da adoção de um sistema de gestão do conhecimento aberto, o compartilhamento de conhecimento e aprendizado tanto na organização quanto fora dela melhora a qualidade, a produtividade e a velocidade da prestação de serviços públicos, vetores da inovação (MORALES, 2020).

Para a compreensão da abordagem da inovação na Polícia Federal é importante se ter uma visão holística de seus componentes, o que é facilitado pelo mapa conceitual proposto (Figura 1). Os componentes trazidos no mapa conceitual foram identificados a partir de pesquisa realizada sob o tema “Aprendizagem organizacional como fator de estímulo à inovação na Polícia Federal”, quais sejam: a estrutura organizacional, a estrutura informacional e os recursos humanos (MORALES, 2020).

No mesmo sentido, o Plano Estratégico 2021-2023 (BRASIL,

2022), aponta para as perspectivas de aplicação dos seus enunciados: da sociedade (associado com o componente externo), processos internos (associado com fluxos informacionais e de conhecimento), recursos organizacionais e pessoas, responsáveis pela aprendizagem e inovação (onde se insere a criatividade e a liderança).

FIGURA 1. MAPA CONCEITUAL DA INOVAÇÃO NA POLÍCIA FEDERAL



Fonte: Elaborado pela autora (2022), com base em MORALES (2020).

Assim, o *locus* da criatividade, vetor da inovação, é a área de recursos humanos, sendo o servidor o detentor do conhecimento, habilidades, atitudes e experiências, ou seja, das competências necessárias para o desenvolvimento do trabalho e da solução de problemas concretos, que sofre influência direta do modelo de gerenciamento e liderança, da cultura organizacional e do fluxo de compartilhamento e transmissão do conhecimento.

A análise da normativa interna da Polícia Federal aponta que a Política de Gestão de Pessoas (BRASIL, 2018) reconhece o servidor como “principal ativo da organização, fundamental para a geração da inteligência organizacional, obtenção de vantagem competitiva e inovação” e do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes na busca da melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida para o alcance dos objetivos institucionais.

Assim, o capital humano é conceituado como o conjunto de

conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelos servidores por meio de capacitação e experiências que favorecem a realização do trabalho e agregam valor à organização (BRASIL, 2018).

Por seu turno, o clima organizacional é a percepção das pessoas a respeito do ambiente de trabalho com capacidade de influenciar o comportamento profissional, o bem estar individual e coletivo, e influenciar o desempenho pessoal e organizacional (BRASIL, 2018).

Pontue-se que a organização prevê o *feedback* como o processo de críticas e observações visando a evolução pessoal e profissional dos servidores, além do ajuste de performance, objetivando fundamentalmente com vistas a um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência (BRASIL, 2018).

Outros temas importantes abordados na legislação em referência são a justiça organizacional, o mérito, a meritocracia e as práticas de reconhecimento, conceituadas como métodos ou procedimentos que são adotados para incentivar e premiar colaboradores ou equipes que se destacam pelo desempenho no trabalho e a qualidade de vida no trabalho, além do senso de pertencimento (art. 4º, XXI, XXV, XXVI, XXXI, XXXIII).

A Política de Gestão do Conhecimento (PGC) (BRASIL, 2015,) objetiva estruturar um ambiente que favoreça a “criação, organização, proteção, compartilhamento e disseminação do conhecimento”, medida de caráter estratégico para incrementar o desempenho, auxiliar a tomada de decisão, estimulando mudanças culturais e inovação.

Tal medida é compatível com a ação estratégica “Gestão do Conhecimento, Fomento à Pesquisa e Inovação” do objetivo estratégico “Fortalecer a Cultura de Gestão Estratégica” no Plano Estratégico 2021-2023, que prevê o fomento da gestão do conhecimento mediante a implementação de sistemas e mecanismos de produção, otimização, gestão, padronização, disseminação e proteção, preservando o aprendizado e contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa científica e da inovação no interesse da instituição (BRASIL, 2022).

Ao estabelecer a ação estratégica “Desenvolver a cultura de liderança”, a organização promove ações voltadas para a identificação e capacitação de seus líderes visando a construção de ambientes de traba-

lho saudáveis, promovendo a justiça organizacional e a construção de relacionamentos, desenvolvendo, assim, equipes de alta performance para o atingimento de resultados sustentáveis, o que terá impacto direto na mudança da cultura da organização que conduz a um ambiente propício para a inovação (BRASIL, 2022).

Uma das políticas corporativas da Polícia Federal é o “estímulo da criatividade, proatividade e experiência” em todos os níveis organizacionais, fator fundamental para geração do conhecimento e sua transferência na organização, o que dá suporte aos processos de melhoria internos, a eficácia e eficiência e inovação (BRASIL, 2014).

A organização reconhece nesse ponto que a “motivação e a capacitação” permanente dos seus servidores, tanto no âmbito individual quanto coletivo ou grupal, são fatores essenciais para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, assimilando, portanto, a importância do sujeito na geração do conhecimento e na aprendizagem organizacional como estratégia organizacional (BRASIL, 2014).

Destacando-se a inovação e as melhorias permanentes dos processos e estruturas orgânicas como resultados do estímulo da criatividade, proatividade e experiência, aliados à motivação e capacitação permanente em contextos individual e grupal por meio de programa contínuo proposto pela organização, firma-se na Polícia Federal a importância da criatividade, do conhecimento individual, grupal e organizacional e da liderança para o processo de inovação (BRASIL, 2014).

De forma mais ampla, a PF estabeleceu as finalidades, diretrizes e estratégias de implementação da política de inovação, as atividades a serem desenvolvidas pela Unidade de Inovação, bem como as responsabilidades (BRASIL, 2019).

Os principais conceitos ligados à inovação são descritos no Art. 2º:

I - Inovação: materialização de uma ideia criativa numa solução útil, resultando na entrega de um novo produto, serviço, processo, método ou modelo de negócio;

II- Cultura da inovação: cultura organizacional permeada pelo pensamento crítico, alicerçada pela experimentação e

direcionada para o trabalho colaborativo;

III - Criatividade: visualização de possibilidades concretas num contexto de realidade prática, projetando o futuro num ambiente de incertezas e escolhendo alternativas para o alcance do resultado desejado;

IV - Ecossistema da inovação: rede colaborativa de organizações interconectadas que se articulam cooperativamente para produzir valor por meio da inovação;

V - Inovação incremental: processo de aperfeiçoamento de produtos, serviços, processos, métodos ou modelos de negócio já existentes;

VI - Inovação radical: processo de criação de produtos, serviços, processos, métodos ou modelos de negócio inexistentes, dotados de benefícios completamente novos e de alto impacto pela conquista de novos usuários ou de novos domínios tecnológicos;

VII - Inovação aberta: processo colaborativo de construção da inovação, mediante arranjos cooperativos com o ambiente externo à organização, bem como pelo estabelecimento de mecanismos de cocriação, visando permitir o uso de ideias, experiências e *insights* do conjunto dos servidores da Polícia Federal e da sociedade civil na geração de soluções inovadoras;

VIII - Portfólio de inovação: conjunto de projetos de inovação estruturados ao redor de um recorte estratégico comum; e

IX - Gestão de portfólio de inovação: processo dinâmico de decisão para priorização de projetos de inovação a partir da visão estratégica da instituição, objetivando a constituição de uma carteira balanceada entre projetos de diferentes tipos e graus de inovação (BRASIL, 2019).

O 1º Concurso para a Seleção de Práticas Inovadoras da Polícia Federal, lançado para estimular a cultura de inovação, objetivou o incentivo à implementação de inovação nas atividades administrativas e processos finalísticos da PF que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade, reconhecendo e valorizando equipes de servidores que atuam de forma criativa e proativa (BRASIL, 2014, 2015, 2021)

O concurso referido definiu inovação como:

O desenvolvimento e a implantação de um novo processo ou serviço que gere melhores resultados para o serviço público e valor público para a sociedade. Incluem-se nesta definição tanto a melhoria em processos organizacionais, nos serviços ou nas atividades policiais, que aperfeiçoa significativamente a situação anterior, como também a inovação que cria novo processo, serviço ou atividade policial que muda fundamentalmente a forma de organização e entregas de valor à sociedade (BRASIL, 2021)

Ao atribuir as responsabilidades pela implementação da Política de Inovação, são determinadas as responsabilidades dos gestores, que exercem posições de liderança na Polícia Federal, conforme Art. 8º:

I - Contribuir para a construção de uma cultura inovadora no âmbito da Polícia Federal;

II - Construir ambientes de trabalho que estimulem a criatividade e o pensamento crítico dos servidores;

III - Incentivar a participação dos servidores em iniciativas de inovação aberta e geração colaborativa de ideias;

IV - Constituir equipes de trabalho que levem em conta a centralidade do elemento da diversidade num contexto de geração de ideias e resolução de problemas;

V - Fomentar a experimentação e o intercâmbio de ideias entre servidores, buscando atenuar a rigidez das estruturas hierárquicas tradicionais; e

VI - Estabelecer um diálogo produtivo com os usuários finais dos serviços ofertados pela Polícia Federal à população. (BRASIL, 2019).

Observa-se, assim, que a organização reconhece a importância da liderança exercida pelos gestores no fomento da criatividade, geração de ideias e inovação, posto que um dos papéis mais importantes dos líderes no processo é contribuir para uma cultura inovadora, construída a partir do estímulo à criatividade, compartilhamento de experiências e conhecimentos e a valoração da diversidade.

Do mesmo modo, identificam-se na normativa proposta pela Polícia Federal outras habilidades em gestão da inovação, como o fo-

mento à experimentação e a atenuação das estruturas hierárquicas, a colaboração e coordenação entre grupos de trabalho, o aprendizado baseado na solução de problemas e nos erros do passado e o fluxo aberto de ideias, inclusive com os usuários finais dos serviços prestados (BRASIL, 2019).

Merece destaque neste contexto, o programa estratégico “Lidera PF” cujo objetivo estratégico é a valorização dos servidores e o aperfeiçoamento da alocação da força de trabalho e sua ação estratégica “desenvolver a cultura de liderança” e “aperfeiçoar as atividades de segurança pública e defesa social por meio da capacitação e valorização dos profissionais, do ensino e da pesquisa em temas finalísticos, direcionando, assim, os recursos humanos e materiais para a solução de problemas concretos prioritários” (BRASIL, 2022).

Finalmente, o projeto estratégico Laboratório de Inovação, ligado ao objetivo estratégico “Desenvolver a cultura de gestão estratégica” e da ação estratégica “Fomentar a gestão do conhecimento, a pesquisa e a inovação” é um importante avanço no reconhecimento da inovação como um processo desejado e não fortuito, que agrega eficácia, eficiência e valor público à organização (BRASIL, 2022).

A seguir, apresenta-se a síntese dos conceitos de criatividade e liderança para inovação cotejados com a legislação interna da PF:

**QUADRO 2. INOVAÇÃO, CRIATIVIDADE E LIDERANÇA NA LEGISLAÇÃO INTERNA DA PF**

CRIATIVIDADE E LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO	AUTORES	LEGISLAÇÃO INTERNA DA PF
<p>Inovação é a implementação de ideias criativas na organização, fruto da produção de ideias novas e úteis por indivíduos ou grupos de trabalho</p>	<p>Smith e Reinersten (1991) Koen et al. (2001) Isidro-Filho; Guimarães (2010) Amabile e Pratt (2016) Cavalcante e Cunha (2017)</p>	<p>- Estímulo da criatividade, proatividade e experiência (BRASIL,2014) - Capital humano como principal ativo organizacional (BRASIL,2018) - Incentivo para a geração colaborativa de ideias (BRASIL,2019) - Criatividade, inovação e cultura de inovação (BRASIL,2019) - Concurso de práticas inovadoras (BRASIL,2021) - Fomento da gestão do conhecimento voltado para pesquisa, aprendizado e inovação (BRASIL,2022).</p>
<p>A geração de ideias, fase inicial do processo de inovação, requer informação, conhecimento e criatividade</p>	<p>Tidd, Bessant e Pavitt (2015) Vagn, Clausen e Gish (2018)</p>	<p>- Estímulo da criatividade, proatividade e experiência (BRASIL,2014) - Motivação e capacitação permanente dos servidores em nível individual e grupal (BRASIL,2014) - Estruturação de ambiente que favorece a criação, organização, proteção e compartilhamento do conhecimento (BRASIL,2015); - Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para inovação (BRASIL,2018) - Criatividade, inovação e cultura de inovação (BRASIL,2019) - Fomento da gestão do conhecimento voltado para pesquisa, aprendizado e inovação (BRASIL,2022).</p>

CRIATIVIDADE E LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO	AUTORES	LEGISLAÇÃO INTERNA DA PF
<p>Criatividade pode ser desenvolvida pelo contexto organizacional. A criatividade organizacional tem como foco o impacto do ambiente de trabalho criado por líderes e gestores</p>	<p>Amabile (1996) Hennesey e Amabile (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo da criatividade, proatividade e experiência (BRASIL,2014)</li> <li>- Motivação e capacitação permanente dos servidores em nível individual e grupal (BRASIL,2014)</li> <li>- Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para inovação (BRASIL,2018)</li> <li>- Melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida (BRASIL,2018)</li> <li>- Fomento à experimentação, atenuação da hierárquica e colaboração e coordenação de equipes (BRASIL,2019)</li> <li>- Criatividade, inovação e cultura de inovação (BRASIL,2019)</li> <li>- Incentivo para a geração colaborativa de ideias (BRASIL,2019)</li> <li>- Liderança e gestão da inovação (POLÍCIA FEDERAL 2019)</li> <li>- Cultura de inovação e gestão da inovação (BRASIL,2019, 2021)</li> <li>- Concurso de práticas inovadoras (BRASIL,2021)</li> <li>- Fomento da gestão do conhecimento voltado para pesquisa, aprendizado e inovação (BRASIL,2022).</li> <li>- Desenvolver a cultura de liderança (BRASIL,2022).</li> </ul>

CRIATIVIDADE E LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO	AUTORES	LEGISLAÇÃO INTERNA DA PF
<p>Componentes do ambiente de trabalho propício para a inovação: expertise, pensamento crítico e motivação intrínseca (para pequenos grupos), e motivação organizacional, recursos e práticas de gestão (para grandes grupos)</p> <p>Catalisadores do ambiente de trabalho para criatividade são a motivação para inovar, recursos no domínio da tarefa e habilidades de gestão da inovação</p> <p>Eixos organizacionais para a criação de ambiente para inovação Práticas de gestão de pessoas, estilo de liderança e orientação estratégica para inovação</p>	<p>Anderson, Potocnik e Zhou (2014)</p> <p>Amabile e Pratt (2016)</p> <p>King e Anderson (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo da criatividade, proatividade e experiência (BRASIL,2014)</li> <li>- Motivação e capacitação permanente dos servidores em nível individual e grupal (BRASIL,2014)</li> <li>- Estruturação de ambiente que favorece a criação, organização, proteção e compartilhamento do conhecimento (BRASIL,2015);</li> <li>- Feedback visando a evolução pessoal, profissional e performance (BRASIL,2018)</li> <li>- Melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida (BRASIL,2018)</li> <li>- Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para inovação (BRASIL,2018)</li> <li>- Justiça organizacional, mérito, reconhecimento e senso de pertença (BRASIL,2018)</li> <li>- Incentivo e premiações pelo desempenho (BRASIL,2018)</li> <li>- Liderança e gestão da inovação (BRASIL,2019)</li> <li>- Cultura de inovação e gestão da inovação (BRASIL,2019, 2021)</li> <li>- Criatividade, inovação e cultura de inovação (BRASIL,2019)</li> <li>- Incentivo para a geração colaborativa de ideias (BRASIL,2019)</li> <li>- Fomento à experimentação, atenuação da hierárquica e colaboração e coordenação de equipes (BRASIL,2019)</li> <li>- Concurso de práticas inovadoras (BRASIL,2021)</li> <li>- Desenvolver a cultura de liderança (BRASIL,2022)</li> <li>- Fortalecer a cultura de gestão estratégica (BRASIL,2022)</li> <li>- Fomento da gestão do conhecimento voltado para pesquisa, aprendizado e inovação (BRASIL,2022).</li> </ul>

CRIATIVIDADE E LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO	AUTORES	LEGISLAÇÃO INTERNA DA PF
<p>Liderança para inovação Demonstração de apoio a funcionários, feedback construtivo do trabalho; reconhecimento da boa performance</p>	<p>Amabile e Pratt (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo da criatividade, proatividade e experiência (BRASIL,2014)</li> <li>- Motivação e capacitação permanente dos servidores em nível individual e grupal (BRASIL,2014)</li> <li>- Estruturação de ambiente que favorece a criação, organização, proteção e compartilhamento do conhecimento (BRASIL,2015)</li> <li>- Feedback visando a evolução pessoal, profissional e performance (BRASIL,2018)</li> <li>- Melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida (BRASIL,2018)</li> <li>- Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para inovação (BRASIL,2018)</li> <li>- Justiça organizacional, mérito, reconhecimento e senso de pertença (BRASIL,2018)</li> <li>- Incentivo e premiações pelo desempenho (BRASIL,2018)</li> <li>- Liderança e gestão da inovação (BRASIL,2019)</li> <li>- Cultura de inovação e gestão da inovação (BRASIL,2019, 2021)</li> <li>- Criatividade, inovação e cultura de inovação (BRASIL,2019)</li> <li>- Incentivo para a geração colaborativa de ideias (BRASIL,2019)</li> <li>- Fomento à experimentação, atenuação da hierárquica e colaboração e coordenação de equipes (BRASIL,2019)</li> <li>- Concurso de práticas inovadoras (BRASIL,2021)</li> <li>- Desenvolver a cultura de liderança (BRASIL,2022)</li> <li>- Fortalecer a cultura de gestão estratégica (BRASIL,2022)</li> <li>- Fomento da gestão do conhecimento voltado para pesquisa, aprendizado e inovação (BRASIL,2022).</li> <li>- Desenvolver a cultura de liderança (BRASIL,2022).</li> </ul>

CRIATIVIDADE E LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO	AUTORES	LEGISLAÇÃO INTERNA DA PF
<p>Liderança para inovação</p> <p>Desenvolver grupo correto de normas, promover a confiança, o compartilhamento de informações e comunicação nas equipes</p> <p>Desenhar equipes estrategicamente, compartilhamento de conhecimento e confiança para o desenvolvimento de ideais criativas</p> <p>Demonstrar apoio como líder, com comportamento ético e motivador para o compartilhamento de conhecimento em todos os níveis e estruturas com baixo nível de burocracia.</p> <p>Gestão do desempenho efetiva para fortalecimento do capital humano, voz e compartilhamento de conhecimento, com reconhecimento e incentivo para a construção de uma cultura de apoio a ações.</p> <p>Estímulo da motivação pela liderança - melhoria do ambiente de trabalho e aumento da cooperação entre funcionários</p>	<p>Kremer, Villamor e Aguinis (2019)</p> <p>Bezerra, Rosenbluth e Medeiros (2022)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estímulo da criatividade, proatividade e experiência (BRASIL,2014)</li> <li>- Motivação e capacitação permanente dos servidores em nível individual e grupal (BRASIL,2014)</li> <li>- Estruturação de ambiente que favorece a criação, organização, proteção e compartilhamento do conhecimento (BRASIL,2015)</li> <li>- Feedback visando a evolução pessoal, profissional e performance (BRASIL,2018)</li> <li>- Melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida (BRASIL,2018)</li> <li>- Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes para inovação (BRASIL,2018)</li> <li>- Justiça organizacional, mérito, reconhecimento e senso de pertença (BRASIL,2018)</li> <li>- Incentivo e premiações pelo desempenho (BRASIL,2018)</li> <li>- Liderança e gestão da inovação (BRASIL,2019)</li> <li>- Cultura de inovação e gestão da inovação (BRASIL,2019, 2021)</li> <li>- Criatividade, inovação e cultura de inovação (BRASIL,2019)</li> <li>- Incentivo para a geração colaborativa de ideias (BRASIL,2019)</li> <li>- Fomento à experimentação, atenuação da hierárquica e colaboração e coordenação de equipes (BRASIL,2019)</li> <li>- Concurso de práticas inovadoras (BRASIL,2021)</li> <li>- Desenvolver a cultura de liderança (BRASIL,2022)</li> <li>- Fortalecer a cultura de gestão estratégica (BRASIL,2022)</li> <li>- Fomento da gestão do conhecimento voltado para pesquisa, aprendizado e inovação (BRASIL,2022).</li> <li>- Desenvolver a cultura de liderança (BRASIL,2022)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A análise da legislação interna permitiu identificar como a Polícia Federal promove a inovação no contexto organizacional, havendo um alinhamento teórico e normativo com as propostas da literatura dos construtos da criatividade, liderança e inovação, seus fluxos e suas dinâmicas, o que permite inferir o comprometimento organizacional e políticas institucionais voltadas para a afirmação da importância da inovação.

## 5. CONCLUSÃO

A partir da análise entre os conceitos organizacionais e a base teórica proposta em consonância com a legislação interna da Polícia Federal, é possível identificar-se a adoção de medidas organizacionais para fomentar a criatividade e liderança, que devidamente gerenciadas são fatores de estímulo ao processo de inovação. Em conjunto com a motivação e demais recursos necessários para o domínio das tarefas, como recursos materiais, tecnológicos, de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, são os pilares fundamentais para a criação e fortalecimento e de um ambiente de trabalho favorável para o desenvolvimento da inovação.

A Polícia Federal adota uma normativa sobre inovação compatível com as referências acadêmicas e governamentais mundiais, tanto no âmbito estratégico quanto na legislação que regulamenta as atividades de gestão do conhecimento e inovação e seus construtos adjacentes, reconhecendo expressamente a importância de se investir nos servidores e estimular a criatividade e liderança para o enfrentamento a problemas públicos complexos.

Assim, reconhece-se que os líderes da organização são responsáveis pela construção de organizações flexíveis e com capacidade de adaptação e transformação, propiciando ambientes de trabalho pautados pela diversidade de equipes, que estimulem a criatividade e o pensamento crítico dos servidores, incentivando sua participação na geração colaborativa de ideias, enfim, contribuindo para a construção de uma cultura de inovação.

O ambiente de trabalho propiciado por líderes na condição de

agentes de mudança, que promovem a manifestação de novas ideias no trabalho, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, sustentam um clima de apoio para a criatividade e inovação, resultado dos esforços individuais, de gerenciamento de equipes de trabalho e da organização como um todo.

Além dos objetivos estratégicos e ações estratégicas com foco na gestão do conhecimento, fomento à pesquisa e inovação e gestão de pessoas, deve ser destacada a ação estratégica “aperfeiçoar as atividades de segurança pública e defesa social por meio da capacitação e valorização dos profissionais, do ensino e da pesquisa em temas finalísticos”, “Desenvolver a Cultura de Liderança” e os projetos estratégicos “Lidera PF” e “Laboratórios de inovação”.

A divulgação das iniciativas de inovação promove a notoriedade e transparência, contribuindo para tornar visível o fenômeno. Nestes termos, merece referência o 1º Concurso para a Seleção de Iniciativas Inovadoras da Polícia Federal, um importante marco histórico que contribui para a melhor compreensão da dinâmica da inovação na PF e da quantificação dos seus resultados alcançados, sendo uma importante contribuição para a consolidação do sistema de inovação do serviço público brasileiro.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos a partir de aplicação de pesquisa qualitativa para melhor identificar, no contexto da organização, as práticas de inovação, barreiras e fatores de estímulo e a influência da liderança e do gerenciamento na criatividade e nas demais fases do processo de inovação para ter como resultado a desejada inovação que conduz a eficácia, eficiência e agregação de valor público.

#### AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa foi produzida, entre 2021 e 2022, no âmbito do Grupo de Pesquisa em Gestão do Conhecimento da Polícia Federal, credenciado junto ao CNPq, e também decorre dos estudos de doutoramento em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e de sua participação no Núcleo de Pesquisa em Inteligência, Gestão e Tecnologia para Inovação - IGTI do EGC/UFSC.

**PAULA DORA AOSTRI MORALES**

DELEGADA DE POLÍCIA FEDERAL CLASSE ESPECIAL.  
ESPECIALISTA EM SEGURANÇA PÚBLICA E CIDADANIA  
PELA UNB. MESTRE EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO PELA  
UFSC. DOUTORANDA EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO PELA UFSC. LÍDER DO GRUPO DE PESQUISA  
EM GESTÃO DO CONHECIMENTO DA POLÍCIA FEDERAL  
(CNPQ).

**REFERÊNCIAS**

AMABILE, T. M. *Creativity in context: update to “The Social Psychology of Creativity.”* Westview Press, 1996.

AMABILE, T. M. et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, v. 15, p. 5–32, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.003>. Acesso em: 25 ago. 2022.

AMABILE, T.M.; PRATT, M. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning, *Research in Organizational Behavior*, v. 36, p. 157-183, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>. Acesso em: 25 ago. 2022.

ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, v. 40, n. 5, p. 1297–1333, jul. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BEZERRA, P. A. S; ROSENBLUTH, R.; MEDEIROS, D. D. Aplicação da Análise Transacional para Avaliação da Motivação e do Ambiente em uma Unidade Policial. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, v. 13, n. 9, p. 235-263, maio-ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.31412/rbcp.v13i9.579>. Acesso em: 25 ago. 2022.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. *Lei n. 9.266, de 15 de março de 1996*. Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. Ministério da Segurança Pública. *Portaria n. 155, de 27 de setembro de 2018*. Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal. Brasília: 2018. Disponível em: [http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2](http://www.in.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2). Acesso em: 12 jan. 2021

BRASIL. Polícia Federal. *Portaria n. 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 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, 2014.

BRASIL. Polícia Federal. *Portaria n. 5962-DG/DPF, de 08 de dezembro de 2015*. Institui a Política de Gestão do Conhecimento da Polícia Federal. Brasília- DF, 2015.

BRASIL. Polícia Federal. *Portaria n. 9.996- DG/PF, de 23 de setembro de 2019*. Institui a Política de Inovação da Polícia Federal, estabelece suas finalidades, diretrizes e estratégias, e define as responsabilidades para implementação. Brasília, DF: 2019.

BRASIL. Polícia Federal. *Edital n. 001- GAB/PF, de 4 de agosto de 2021*. Divulga as regras e procedimentos para participação no 1º Concurso para a Seleção de Práticas Inovadoras da Polícia Federal. Brasília- DF, 2021.

BRASIL. Polícia Federal. *Resolução nº 06, CGPF/PF, de 10 de outubro de 2022*. Aprova o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023 e o Plano Estratégico da Polícia Federal para o período de 2022 a 2023. Brasília- DF, 2022.

CASTRO, C. M. S. *Antecedentes de inovações em organizações públicas do poder executivo federal*. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18763/1/2015\\_C%3%A1ritaMarilhantsSilvadeCastro.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18763/1/2015_C%3%A1ritaMarilhantsSilvadeCastro.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

CAVALCANTE, P. *et al.* (org.). *Inovação no setor público: teoria,*

tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap/Ipea, 2017. 266 p.  
Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8086>.  
Acesso em: 15 out. 2022.

CUNHA, B.Q.; SEVERO, W. R. Introdução. In: CAVALCANTE, P. *et al.* (org.). *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap/Ipea, 2017. p. 9-13. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8086>. Acesso em: 15 out. 2022.

HARTLEY, J. *Innovation and its contribution to improvement*. Public Management, 2006.

HENNESSEY, B.; AMABILE, T. Creativity. *Rev. Psychology*, v. 61, p. 569–598, 2010. Disponível em: DOI://10.1146/annurev.psych.093008.100416. Acesso em: 25 ago. 2022.

ISIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *INMR - Innovation & Management Review*, v. 7, n. 2, p. 127-149, 12 ago. 2010. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79173>. Acesso em: 25 ago. 2022.

KING, N.; ANDERSON, N. *Managing innovation and change: a critical guide for organizations*. London: Thomson, 2002.

KOEN, P. *et al.* Providing clarity and a common language to the “fuzzy front end.” *Research Technology Management*, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08956308.2001.11671418> . Acesso em: 25 ago. 2022.

KOEN, P.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. Managing the front end of innovation – part I: results from a three years study. *Research-Technology Management*, v. 57, n. 2, p. 34-43, 2014a.

KOEN, P.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. Managing the front end of innovation – part II: results from a three years study. *Research-Technology Management*, v. 57, n. 3, p. 25-35, 2014b.

KREMER, H.; VILLAMOR, I.; AGUINIS, H. Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing, *Business Horizons*, 2019, 62, (1), 65-74. Disponível em: DOI://10.1016/j.bushor.2018.08.010. Acesso em: 25 ago. 2022.

MORALES, P. D. A. *Aprendizagem organizacional como fator de estímulo ao processo de inovação: boas práticas para atuação na Polícia Federal*. 2020. 147 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3 ed. Brasil: Ministério da Ciência e Tecnologia. Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, 2005.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2015). *The innovation imperative in the public sector: setting an agenda for action*. OCDE, Paris, 2015. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/the-innovation-imperative-in-the-public-sector-9789264236561-en.htm>. Acesso em: 25 ago. 2022

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2017). *Skills for a High Performing Civil Service*. OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264280724-en>. Acesso em: 25 ago. 2022.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2017 a) . *Core skills for public sector innovation: A beta model*, 2017. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC\(2017\)8/ANN1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC(2017)8/ANN1/en/pdf)). Acesso em: 25 ago. 2022.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018). *Oslo Manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. 4 ed. Paris/Eurostat, Luxembourg: 2018. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en). Acesso em: 25 ago. 2022.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018a). *Peer Review OCDE Skills: o sistema de inovação do serviço público do Brasil - conclusões preliminares*. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3628> . Acesso em: 25 ago. 2022.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018b). *Revisão das competências de inovação e liderança*

*na alta administração pública do Brasil – Conclusões preliminares.* Disponível em <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/3634>. Acesso em: 25 ago. 2022.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019). *The innovation system of the public service of Brazil: an exploration of its past, present and future journey*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/a1b203de-en>. Acesso em: 25 ago. 2022.

PARRA-REQUENA, G. *et al.* The mediating role of knowledge acquisition on the relationship between external social capital and innovativeness. *European Management Review*, v. 12, n. 3, p. 149-169, 2015. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12049>. Acesso em: 25 ago. 2022.

PEREIRA de S. C. Memória Organizacional: conceito e práticas em construção. In: XXXVII Encontro da ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_ADI471.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ADI471.pdf). Acesso em: : 25 ago. 2022.

SMITH, P.; REINERTSEN, D. *Developing products in half the time*. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

TATE, M.; BONGIOVANNI, I.; KOWALKIEWICZ, M.; TOWNSON, P. Managing the “Fuzzy front end” of open digital service innovation in the public sector: A methodology. *International Journal of Information Management*, v. 39, p. 186-198, 2018. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/ininma/v39y2018icp186-198.html>. Acesso em: 25 ago. 2022.

TIDD, J; BESSANT J; PAVITT K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Artmed: Porto Alegre, 2015. 600 p.

VAGN, A.; CLAUSEN, C.; GISH, L. Three perspectives on managing front end innovation: process, knowledge and translation. *International Journal of Innovation Management*, World Scientific Publishing, v. 22, p. 1-32. Disponível em: DOI: 10.1142/S1363919618500603, 2018. Acesso em: 25 ago. 2022.

---

INFORMAÇÕES ADICIONAIS E DECLARAÇÕES DE AUTORIA

(*integridade científica*)

*Declaração de conflito de interesse:* A autoria confirma não haver conflitos de interesse na condução desta pesquisa e na redação deste artigo.

*Declaração de autoria:* Todos e apenas os pesquisadores que atendem os requisitos de autoria deste artigo são listados como autores; todos os coautores são integralmente responsáveis por este trabalho em sua totalidade.

*Declaração de originalidade:* A autoria assegura que o texto aqui publicado não foi previamente divulgado em qualquer outro local e que a futura republicação apenas será feita com expressa referência desta publicação original; também atesta(m) que não há plágio de material de terceiros ou autoplágio.

COMO CITAR (ABNT BRASIL)

MORALES, P. D. A. Inovação na Polícia Federal: criatividade e liderança para estímulo ao ambiente de inovação. **Revista Brasileira de Ciências Policiais**, Brasília, Brasil, v. 14, n. 11, p. 253-288, jan.-abr. 2023.

DOI: 10.31412/rbcp.v14i11.925

---



ESTA OBRA ESTÁ LICENCIADA COM UMA LICENÇA CREATIVE COMMONS ATRIBUIÇÃO-NÃO COMERCIAL 4.0 INTERNACIONAL.