



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS – UFG  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA – FCT  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (PPGEP)**

**KÁRITA FORTES RIBEIRO DE ALCÂNTARA**

**ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO  
DOS PERITOS CRIMINAIS DO DEPARTAMENTO DE  
PERÍCIAS CRIMINAIS LABORATORIAIS**

**Aparecida de Goiânia - GO  
2024**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

## TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

### E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

#### 1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação     Tese     Outro\*: \_\_\_\_\_

\*No caso de mestrado/doutorado profissional, indique o formato do Trabalho de Conclusão de Curso, permitido no documento de área, correspondente ao programa de pós-graduação, orientado pela legislação vigente da CAPES.

Exemplos: Estudo de caso ou Revisão sistemática ou outros formatos.

#### 2. Nome completo do autor

KÁRITA FORTES RIBEIRO DE ALCÂNTARA

#### 3. Título do trabalho

**Estratégias para promoção de cultura organizacional para o desenvolvimento dos peritos criminais do departamento de perícias criminais laboratoriais**

#### 4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

- a) consulta ao(a) autor(a) e ao(a) orientador(a);
  - b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.
- O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

**Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.**



Documento assinado eletronicamente por **Tatiana Gondim Do Amaral, Professora do Magistério Superior**, em 15/04/2025, às 15:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



Documento assinado eletronicamente por **Kárita Fortes Ribeiro De Alcântara, Discente**, em 16/04/2025, às 09:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5314455** e o código CRC **4A9E61E7**.

---

**KÁRITA FORTES RIBEIRO DE ALCÂNTARA**

**ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PERITOS CRIMINAIS DO DEPARTAMENTO DE PERÍCIAS CRIMINAIS LABORATORIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás, como requisito para obtenção do título de Mestra em Engenharia de Produção

Área de Concentração: Gestão Estratégica e Operacional da Produção

Linha de Pesquisa: Gerenciamento de Sistemas Produtivos

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Titular Tatiana Gondim do Amaral

**Aparecida de Goiânia – GO**

**2024**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Alcântara , Kárita Fortes Ribeiro de  
ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DE CULTURA  
ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DOS PERITOS  
CRIMINAIS DO DEPARTAMENTO DE PERÍCIAS CRIMINAIS  
LABORATORIAIS [manuscrito] / Kárita Fortes Ribeiro de Alcântara . -  
2024.  
XCV, 95 f.

Orientador: Profa. Dra. Tatiana Gondim do Amaral .  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás,  
Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção, Aparecida de Goiânia, 2024.  
Bibliografia. Apêndice.

1. Mediador. 2. Inovação. 3. Desempenho. 4. Liderança  
transformacional. I. Amaral , Tatiana Gondim do, orient. II. Título.

CDU 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

Ata nº **56** da sessão de Defesa de Dissertação de **Káríta Fortes Ribeiro de Alcântara**, que confere o título de Mestre em **Engenharia de Produção**, na área de concentração em **Gestão Estratégica e Operacional da Produção**.

Ao/s **quatorze dias do mês de fevereiro de dois mil e vinte e cinco**, a partir das **14h00min**, de forma virtual através da plataforma Google Meet, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“Estratégias para promoção de cultura organizacional para o desenvolvimento dos peritos criminais do departamento de perícias criminais laboratoriais”**. Os trabalhos foram instalados pela Orientadora, Professora Doutora **Tatiana Gondim do Amaral (PPGEP/UFG)** com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora **Cynara Mendonça Moreira Tinoco (PPGEP/UFG)**, membro titular interno, cuja participação ocorreu através de videoconferência; Professora Doutora **Aline Valverde Arrotéia (UNIAfa)**, membro titular externo, cuja participação ocorreu através de videoconferência. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido a candidata **aprovada** pelos seus membros. Proclamados os resultados pela Professora Doutora **Tatiana Gondim do Amaral**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora, aos **quatorze dias do mês de fevereiro de dois mil e vinte e cinco**.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Tatiana Gondim Do Amaral, Professora do Magistério Superior**, em 14/02/2025, às 16:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cynara Mendonca Moreira Tinoco, Professora do Magistério Superior**, em 14/02/2025, às 16:14, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **ALINE VALVERDE ARROTEIA, Usuário Externo**, em 02/04/2025, às 17:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **5169903** e o código CRC **72707D30**.



## RESUMO

A liderança transformacional é reconhecida como um modelo eficaz para incentivar a inovação, o engajamento e o desempenho nas organizações. A capacitação psicológica dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento de habilidades, resiliência e bem-estar no ambiente organizacional. O presente trabalho buscou mapear aspectos fundamentais no ambiente profissional, como motivação, capacitação profissional e os estilos de liderança percebidos, a fim de identificar estratégias que promovam uma cultura organizacional positiva, voltada ao desenvolvimento individual e coletivo dos Peritos Criminais. A pesquisa teve uma abordagem qualitativa e foi classificada como exploratória. A metodologia adotada foi a *survey* (pesquisa de levantamento) e para a coleta de dados foi utilizado o Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (MQL). A pesquisa foi aplicada em um espaço amostral de cento e vinte e dois Peritos Criminais lotados no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues, da Superintendência de Polícia Técnico-Científica de Goiás. A pesquisa foi aberta a aos Peritos Criminais lotados no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais, sem a adoção de critérios específicos de seleção. Apenas quinze Peritos Criminais responderam a pesquisa, o que nos trouxe inferências a respeito dos níveis de satisfação dos Peritos Criminais, no que tange a motivação, a capacitação profissional e os estilos de liderança percebidos. A participação de apenas quinze Peritos Criminais em resposta ao questionário constitui uma fração pequena da população total, trazendo que os resultados não puderam ser generalizados como representativos da opinião de todo o grupo amostral. Dessa forma, os resultados foram analisados com cautela, especialmente no que diz respeito à possibilidade de extrapolá-los para o público que foi exposto à pesquisa. A pesquisa contribui para destacar a importância de estratégias de gestão emocional em ambientes de alto risco, como o policial, propondo iniciativas para desenvolver a capacitação psicológica dos servidores frente à liderança transformacional dos líderes abrindo caminho para investigações sobre a eficácia desses programas no bem-estar e desempenho profissional.

Palavras-chave: Mediador. Inovação. Desempenho. Liderança transformacional.

## ABSTRACT

*Transformational leadership is recognized as an effective model for promoting innovation, engagement, and performance in organizations. The psychological empowerment of employees is essential for developing skills, resilience, and well-being in the organizational environment. This study aimed to map key aspects of the professional environment, such as motivation, professional training, and perceived leadership styles, to identify strategies that promote a positive organizational culture focused on the individual and collective development of Forensic Experts. The research adopted a qualitative approach and was classified as exploratory. The methodology used was a survey, and data collection was based on the Quality of Life at Work Model (QWL). The research was conducted with a sample of one hundred twenty-two Forensic Experts from the Department of Forensic Laboratory Expertise at the Leonardo Rodrigues Institute of Criminalistics, part of the Technical-Scientific Police Superintendent's Office of Goiás. The survey was open to all Forensic Experts in the department, without specific selection criteria. Only fifteen Forensic Experts responded to the survey, providing insights into their satisfaction levels regarding motivation, professional training, and perceived leadership styles. The participation of only fifteen Criminal Experts in response to the questionnaire constitutes a small fraction of the total population, meaning that the results could not be generalized as representative of the opinion of the entire sample group. Therefore, the results were analyzed with caution, especially regarding the possibility of extrapolating them to the broader audience exposed to the research. The research contributes to emphasizing the importance of emotional management strategies in high-risk environments, such as law enforcement, proposing initiatives to develop the psychological empowerment of employees under transformational leadership, paving the way for investigations into the effectiveness of such programs on professional well-being and performance.*

*Keywords: Mediator, Innovation, Performance, Transformational Leadership.*

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1: Introdução</b> .....	4
1.1 Contextualização .....	4
1.2 Metodologia .....	8
1.3 Estrutura do trabalho .....	10
1.4 Delimitação da pesquisa .....	12
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	13
<b>Capítulo 2: Revisão Sistemática da Literatura sobre Capacitação Psicológica e seus impactos na Liderança Transformacional</b> .....	15
1. INTRODUÇÃO .....	16
1.1 Empoderamento .....	16
1.2 Capacitação .....	19
1.3 Estratégias de Capacitação .....	21
1.4 Motivação .....	21
1.5 Liderança .....	22
1.6 Capacitação Psicológica .....	24
2. MÉTODO .....	27
3. RESULTADOS .....	30
4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	37
<b>CAPÍTULO 3: Aplicação de pesquisa com base nos conceitos de Capacitação Psicológica e Liderança Transformacional com discussão dos resultados</b> .....	53
1. INTRODUÇÃO .....	54
2. METODOLOGIA .....	56
2.1 Classificação da Pesquisa .....	56
2.2 Amostra .....	57
2.3 Objeto de estudo .....	57
2.4 Questionário Aplicado .....	58
3. ANÁLISES DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	61
5. CONCLUSÕES .....	79
<b>CAPÍTULO 4: Conclusões</b> .....	88
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	92
<b>Apêndice A - Perguntas da pesquisa de diagnóstico situacional no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues</b> .....	94

## CAPÍTULO 1: Introdução

### 1.1 Contextualização

A liderança transformacional surge através de estudos que aplicam a troca líder-membro como um meio facilitador para que ações voltadas para inovação, comprometimento e desempenho possam ser viabilizadas nas organizações de trabalho. Dentre os fatores que colaboram para a implementação eficaz deste tipo de liderança está a capacitação psicológica dos servidores, que envolve tanto a criação de um ambiente de trabalho positivo quanto o suporte ao desenvolvimento individual, incluindo aspectos como autoconhecimento, autorregulação emocional e habilidades de interação interpessoal (Almeida, 2017).

As pesquisas no Brasil se concentram em setores específicos, como o setor de serviços, deixando lacunas de conhecimento para aplicação e eficácia da liderança transformacional em organizações a longo prazo. Uma pesquisa mais abrangente com variedade em outros setores, principalmente no setor público, ajudaria a entender melhor como a liderança transformacional pode ser adaptada e aplicada em contextos organizacionais públicos brasileiros (Hassanet *et al.*, 2015).

A pesquisa quantitativa destaca-se como uma estratégia para mensurar, de maneira objetiva, os aspectos da liderança transformacional. Segundo Avolio *et al.*, (2020), investigações sobre liderança transformacional, por meio de estudos de caso, oferecem *insights* valiosos sobre como esse estilo de liderança é percebido e praticado em diferentes contextos organizacionais, ajudando a revelar as dinâmicas e as práticas necessárias em cenários variados, pois ao examinarem os contextos específicos de diferentes práticas organizacionais, fornecem uma base empírica para futuras investigações.

Avolio e Walumbwa (2020) definem “o empoderamento no contexto de liderança autêntica como a capacidade de influenciar positivamente os colaboradores ao incentivá-los a desenvolver autonomia e autoconfiança”. Esse conceito está profundamente ligado ao apoio à tomada de decisões e à criação de um ambiente que estimule a autoeficácia dos funcionários, ajudando-os a perceber o valor e o

significado de suas tarefas. Isso resulta em maior engajamento, resiliência e responsabilidade, fundamentais para o crescimento organizacional e pessoal dos colaboradores.

Embora muitos estudos tenham investigado os resultados do empoderamento dos funcionários, poucos se concentraram nas condições sob as quais os gestores de organizações públicas têm maior ou menor probabilidade de capacitar seus funcionários. Consoante Hassan *et al.*, (2015), as poucas pesquisas de gestão pública que abordaram essa questão não diferenciam níveis de participação dos trabalhadores e focam principalmente nas condições políticas e ambientais (Hassan *et al.*, 2015).

A observação participante dentro das organizações permite uma compreensão direta de como a capacitação psicológica se manifesta no cotidiano organizacional, proporcionando uma visão holística das práticas de liderança e sua interação com a cultura organizacional (Sigahi *et al.*, 2021).

Massingham (2018) menciona que a capacitação psicológica é reconhecida como uma ferramenta essencial para melhorar a qualidade, produção e o desempenho no trabalho dos funcionários. Além disso, é observado por Avolio *et al.*, (2020) a liderança transformacional é apontada como um elemento chave para o fortalecimento das organizações. Esse estilo de liderança não só contribui para o engajamento e motivação dos funcionários, mas também para o desenvolvimento de práticas que visam a melhoria constante, como a capacitação psicológica.

A implementação de estratégias organizacionais bem estruturadas, alinhadas com a capacitação dos colaboradores, é fundamental para alcançar um desempenho superior nas organizações contemporâneas (Silva *et al.*, 2024).

É discutido por Hassan (2015), que a melhoria da estrutura organizacional compreende a revisão e ajuste da estrutura, incluindo departamentos, funções e relações hierárquicas, para garantir alinhamento com as necessidades e metas da organização, medidas de inovação incentiva os servidores a se alinharem com uma visão de futuro, promovendo um ambiente de trabalho positivo e de alto desempenho. Esse estilo de liderança desafia o *status quo*, incentiva a criatividade, e promove uma mentalidade de aprendizado e crescimento contínuo, o que resulta em maior satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e desempenho individual e coletivo (Parker, 2017). Além disso, a liderança transformacional tem sido associada a uma melhor adaptação às mudanças e inovação nas organizações.

Segundo Avolio *et al.*, (2020) existem desafios culturais e socioeconômicos que podem influenciar a prática e a compreensão da liderança transformacional. Silva *et al.*, (2019) relatam que o Brasil possui uma cultura organizacional única, marcada pela valorização das relações interpessoais, inclusão e diversidade, fatores que podem moldar a forma como a liderança é exercida.

Em suma, o estudo da liderança transformacional no Brasil é essencial não apenas para o avanço do conhecimento acadêmico, mas também para o fortalecimento das organizações, conforme dito por Silva *et al.*, (2019). É fundamental que pesquisadores, profissionais e formuladores de políticas públicas se engajem nesse tema de forma colaborativa e interdisciplinar, a fim de explorar seu potencial transformador e suas aplicações práticas no contexto brasileiro (Suhartanti *et al.*, 2021).

Para Suhartanti (2021) as relações humanas na Teoria Organizacional referem-se ao estudo das interações interpessoais dentro das organizações, com foco na motivação, comportamento e bem-estar dos colaboradores. Surgindo nas décadas de 1930 e 1940, a abordagem das Relações Humanas foi uma reação às teorias mecanicistas da administração, que viam os trabalhadores apenas como recursos para a produção. Ao contrário, essa perspectiva coloca as necessidades emocionais e sociais dos indivíduos no centro da gestão organizacional.

A teoria das relações humanas enfatiza a importância de fatores como liderança, comunicação e cultura organizacional para criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Ela sugere que os colaboradores não são motivados apenas por incentivos financeiros, mas também pela satisfação em suas relações de trabalho, reconhecimento e pela criação de um ambiente de confiança e respeito (Parhamnia, 2021).

Para Suhartanti (2021), a liderança, especialmente a liderança servidora fomenta e prioriza o bem-estar dos colaboradores, promovendo um clima organizacional mais positivo. Esse tipo de liderança tem sido identificado como um fator importante na redução do estresse e da depressão no ambiente de trabalho, ajudando na manutenção da produtividade, especialmente durante períodos desafiadores, como a pandemia de COVID-19. Além disso, a liderança servidora contribui para a motivação e a produtividade dos funcionários, desempenhando um papel mediador e moderador nesse processo.

A liderança transformacional envolve quatro elementos essenciais compartilhados pelos gestores com seus funcionários: (1) informações sobre o desempenho da organização, (2) recompensas baseadas no desempenho, (3) conhecimento que permite aos funcionários entender e contribuir para o desempenho organizacional e (4) poder para tomar decisões que influenciam a direção e o desempenho da organização (Hassan *et al.*, 2015).

As informações sobre o desempenho da organização são fundamentais para a transparência no ambiente de trabalho, permitindo que os colaboradores compreendam as metas, resultados e as áreas que necessitam de melhorias. Essa visibilidade fortalece o engajamento dos funcionários com os objetivos e ajuda a alinhar suas ações às expectativas da organização, segundo Lu *et al.*, (2018).

Para Muhammed *et al.*, (2020), a recompensa baseada no desempenho é uma ferramenta poderosa de motivação. Elas envolvem o reconhecimento das conquistas individuais e coletivas por meio de bônus, promoções e outras formas de valorização. Esse tipo de compensação reforça comportamentos alinhados aos objetivos institucionais, tendo como resposta o aumento da produtividade e a satisfação no trabalho.

O conhecimento compartilhado entre os gestores e seus funcionários permite que os colaboradores compreendam como suas atividades impactam o sucesso. O acesso à informação e ao treinamento adequado capacita os funcionários a tomarem decisões informadas e a contribuírem de maneira significativa para o desempenho da organização (Parhamnia, 2021).

Para Lu *et al.*, (2019), o poder para tomar decisões é essencial para a autonomia dos colaboradores, permitir que sejam ativos na definição de estratégias e na resolução de problemas dentro da organização contribui para a criação para um trabalho dinâmico e inovador, no qual os funcionários se sentem engajados e responsáveis pelo sucesso da corporação.

Ao integrar esses elementos em uma abordagem de liderança transformacional, é possível promover um ambiente de trabalho positivo, inspirador e capacitador (Parker, 2017). No contexto das forças de segurança pública, por exemplo, essa abordagem pode resultar em um comprometimento mais forte com os objetivos institucionais e na melhoria do bem-estar e da qualidade do serviço prestado à comunidade.

Este estudo tem como objetivo geral de mapear aspectos fundamentais do ambiente de trabalho, como a motivação, a capacitação profissional e os estilos de liderança percebidos, a fim de identificar estratégias que promovam uma cultura organizacional positiva, voltada ao desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores.

Com base nesse propósito, o estudo propõe os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores que propiciam um ambiente de trabalho mais favorável.
- b) Identificar o nível de satisfação dos Peritos Criminais, no que diz respeito a motivação, capacitação profissional, valorização e estilos de liderança percebidos, com o propósito de sugerir estratégias que favoreçam a criação de uma cultura organizacional positiva, voltada ao crescimento pessoal e coletivo desses servidores.

## **1.2 Metodologia**

A metodologia adotada é classificada como *survey* (pesquisa de levantamento), que visa coletar dados para obter informações sobre comportamentos ou características.

Para a coleta de dados foi utilizado o Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (MQL), método escolhido com base na abordagem proposta por Pfeiffer (2015), que traz ser este um questionário validado e utilizado desde 1970 pela ONU - *Organização das Nações Unidas, USAID - United States Agency for International Development, NORAD - Norwegian Agency for Development Cooperation, GIZ - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* e AusAID - *Australian Agency for International Development* que identifica falhas em planejamento decorrentes da ausência de relacionamentos bem definidos entre líderes e liderados, no que se refere a delegação de autoridade e gerenciamento de projetos.

A amostra para o presente estudo foi de cento e vinte e dois Peritos Criminais lotados em uma instituição policial forense brasileira, sendo importante ressaltar que do total da amostra citada apenas quinze colaboradores se propuseram a responder a pesquisa.

A participação de quinze Peritos Criminais constitui uma fração pequena da população total da amostra, o que significa que os resultados não puderam ser generalizados como representativos da opinião de todo o grupo amostral. Dessa forma,

as respostas foram analisadas com cautela, especialmente no que diz respeito à possibilidade de extrapolá-los para o público que não foi exposto à pesquisa.

O questionário MQL foi adaptado para abranger questões específicas relacionadas à liderança transformacional, capacitação psicológica, condições do ambiente físico e social de trabalho, ergonomia, disponibilidade de recursos, suporte psicológico, treinamento em competências emocionais e físicas, valorização salarial, perspectivas de carreira dos Peritos Criminais lotados em uma instituição policial forense brasileira.

Para coleta das respostas foi utilizada a escala tipo *Likert*, conforme observado por Costa e Almeida (2023) esta ferramenta é empregada por trazer um conjunto de declarações acerca de uma situação real ou hipotética, tendo como base a percepção dos participantes, que são levados a mostrar seu nível de concordância ou discordância em relação a uma declaração proposta em uma escala métrica.

Segundo Silva *et al.*, (2024) a mensuração dos dados pela escala *Likert* tem sido um método popular entre cientistas sociais e pesquisadores de engenharia da qualidade para coletar e medir a percepção dos indivíduos dentro de determinado contexto, fornecendo conhecimento a partir de avaliações qualitativas do universo de estudo. Uma escala de cinco níveis fornece maior confiabilidade estatística e intervalos facilmente medidos, pois um número ímpar de opções traz a possibilidade de se utilizar uma âncora neutra.

A partir dos conceitos de Capacitação Psicológica e Liderança Transformacional, e com o propósito de avaliar os níveis de satisfação dos Peritos Criminais lotados em uma instituição policial forense brasileira, focando em aspectos como motivação, capacitação profissional e estilo de liderança foi estruturado o constructo da pesquisa e formuladas as questões pertinentes ao tema.

A consistência interna foi analisada, a fim de assegurar que as perguntas ou itens do questionário estivessem inter-relacionados e medindo o mesmo constructo. Para a coleta dos dados necessários ao desenvolvimento do estudo, foi adotado o questionário com confiabilidade interna favorável à avaliação do coeficiente alfa de *Cronbach*, desenvolvido por Richter *et al.*, (2019), como instrumento piloto. Originalmente segmentado em motivação, capacitação profissional e estilo de liderança, o questionário foi ajustado após um levantamento bibliográfico com a inclusão de questões relacionadas à capacitação física e emocional do servidor,

ergonomia e valorização da carreira, sem a exclusão de nenhuma questão. As perguntas passaram por adaptações ao contexto específico do local de aplicação de modo a preservar a integridade e a confiabilidade do instrumento.

A pesquisa foi conduzida de forma a garantir o anonimato dos participantes, adotando as configurações do *Google Forms* para este fim. Primeiramente, a coleta de endereços de e-mail foi desativada, assegurando que as respostas não fossem associadas a nenhuma identidade. Além disso, o questionário foi elaborado para não incluir questões que pudessem identificar pessoalmente os participantes, como nomes ou cargos. A opção de restrição de acesso foi configurada para permitir apenas a participação por meio do *link* compartilhado, sem exigir *login* ou qualquer tipo de autenticação, o que fortaleceu ainda mais o anonimato. Com isso, os dados coletados foram armazenados de maneira segura, sem qualquer possibilidade de vínculo entre as respostas e os indivíduos, respeitando a confidencialidade e a integridade do processo. Essas medidas foram adotadas com o objetivo de criar um ambiente de confiança e garantir que os participantes se sentissem à vontade para fornecer respostas genuínas.

Vinte e uma perguntas tiveram suas respostas propostas dentro da escala *Likert* de cinco pontos, variando de "Discordo totalmente", "Discordo", "Não concordo e Não discordo", "Concordo" e "Concordo totalmente", a fim de medir a intensidade das percepções dos colaboradores.

O *link* para o questionário foi enviado via e-mail e pela plataforma do Sistema Eletrônico de Informações - SEI. O questionário *online* pôde ser acessado nos laboratórios de uma instituição policial forense brasileira pelos Peritos Criminais lotados naquela repartição. Os servidores podiam responder a pesquisa no horário mais conveniente, garantindo maior aderência e respeito ao tempo dos participantes. Foi feita uma análise descritiva para identificar tendências e padrões nas respostas dos colaboradores.

Todos os participantes receberão um termo de consentimento livre e esclarecido, informando sobre os objetivos da pesquisa, o caráter voluntário da participação e o direito de desistir a qualquer momento sem prejuízos.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho organiza-se em quatro capítulos principais, os quais estruturam a pesquisa em introdução, artigos científicos, e conclusão apresentando

uma análise aprofundada do tema central. A Figura 1 apresenta a estrutura proposta para atendimento dos objetivos da pesquisa atendida por dois artigos.

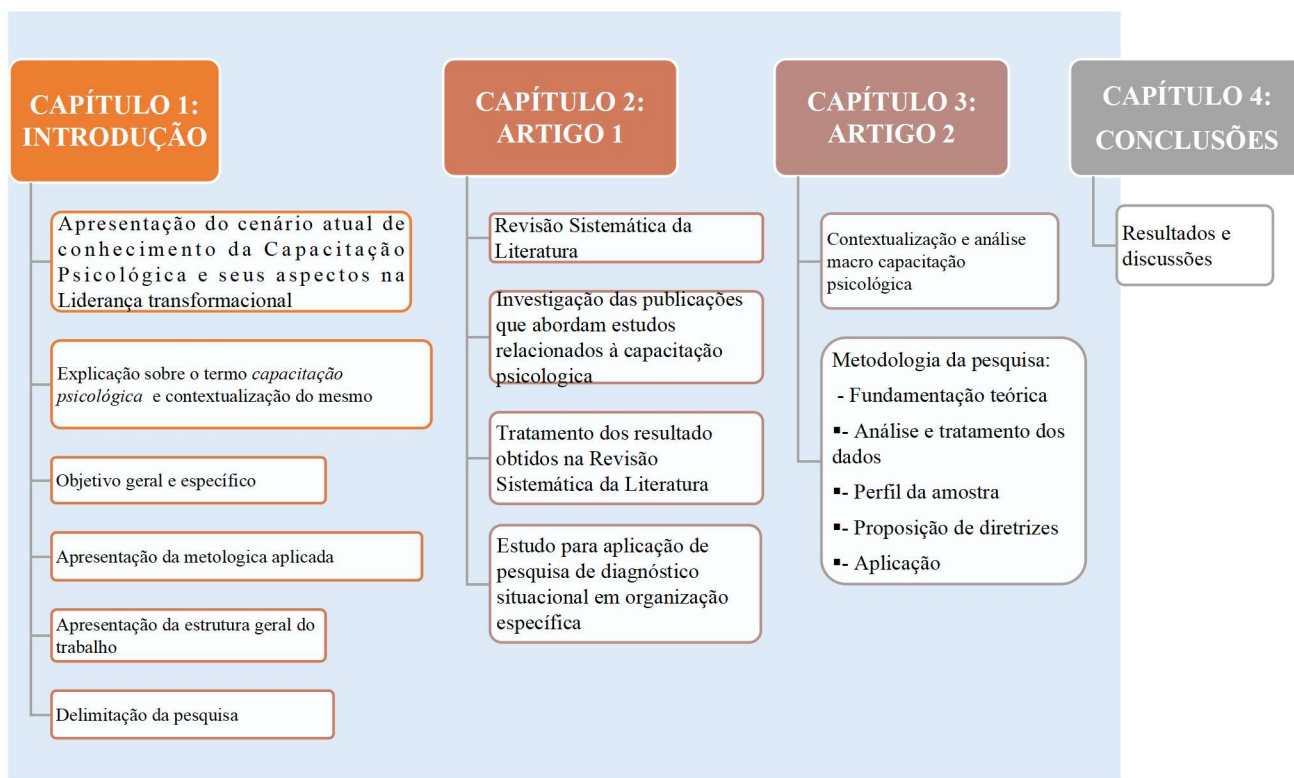
O primeiro capítulo é dedicado à Introdução, onde são expostos os objetivos, a justificativa e o panorama geral da pesquisa, contextualizando a importância da capacitação psicológica e da liderança transformacional em ambientes de trabalho.

Nos capítulos intermediários, estão inseridos dois artigos científicos que abordam, de forma específica, os temas centrais da dissertação. O segundo capítulo, intitulado “Artigo 1”, consiste em uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Capacitação Psicológica. Sendo explorados conceitos, modelos e teorias fundamentais, com uma análise das principais abordagens e pesquisas acadêmicas relacionadas ao impacto da capacitação psicológica no ambiente de trabalho. Este capítulo busca consolidar uma base teórica sólida, pois traz a seleção dos estudos realizada de forma objetiva, com a aplicação consistente dos critérios de inclusão e exclusão. Ofereceu respaldo científico, contextualizou o problema de pesquisa e justificou os métodos e análises, garantindo credibilidade e consistência ao trabalho.

O terceiro capítulo, denominado “Artigo 2”, apresenta a aplicação prática de um questionário MQL (Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho), que tem como base os conceitos de Capacitação Psicológica e Liderança Transformacional. Este estudo empírico busca avaliar a percepção dos colaboradores em relação a esses temas, discutindo os resultados obtidos e os possíveis impactos no ambiente organizacional. Por meio da análise dos dados coletados, foram discutidos aspectos que promovem o desenvolvimento pessoal e profissional, além da relação entre liderança transformacional e o bem-estar no trabalho.

Por fim, o último capítulo é dedicado à Conclusão, onde são apresentados os principais resultados e contribuições da pesquisa, além das recomendações para futuras investigações e implementações práticas no campo da gestão organizacional.

Figura 1 – Atendimento aos objetivos da pesquisa frente à estrutura da coletânea de artigos



Elaborado pelo autor, 2024

#### 1.4 Delimitação da pesquisa

A pesquisa teve um escopo restrito a onze laboratórios de uma instituição policial forense brasileira e buscou *insights* para melhorias no desempenho organizacional e, ao mesmo tempo, abordou aspectos ainda pouco explorado na literatura.

A delimitação se concentra em aspectos ligados ao ambiente de trabalho, não se estendendo a questões externas, como fatores pessoais ou sociais que não se relacionam diretamente com a dinâmica organizacional.

A revisão incluiu pesquisas anteriores que abordam o bem-estar em ambientes de alto risco e as condições de trabalho. Dessa forma, ao adaptar os resultados à realidade dos Peritos Criminais, a pesquisa se tornou relevante, possibilitando que os resultados do contexto investigado e contribuíssem efetivamente para melhorias na organização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. Liderança transformacional nas organizações brasileiras: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 63, p. 398-415, 2017.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. Liderança autêntica: uma revisão da literatura e agenda de pesquisa. *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2020. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101339.
- COSTA, A. P.; ALMEIDA, L. R. A liderança transformacional e o desenvolvimento de competências psicológicas no contexto brasileiro. *Gestão & Desenvolvimento Humano*, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2023.
- HASSAN, Shahidul; WRIGHT, Bradley E.; PARK, Jongsoo. O papel do desempenho da tarefa dos funcionários e do esforço de aprendizagem na determinação de práticas gerenciais capacitadoras: evidências de uma agência pública. *Public Administration Review*, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2015.
- LU, J.; ZHANG, Z.; JIA, M. A liderança servidora afeta o trabalho emocional dos funcionários? Uma perspectiva de processamento social da informação. *Journal of Business Ethics*, v. 159, n. 2, p. 507–518, 2019. DOI: 10.1007/s10551-018-3816-3.
- MASSINGHAM, P. R. Medindo o impacto da perda de conhecimento: um estudo longitudinal. *Journal of Knowledge Management*, v. 22, n. 4, p. 721–758, 2018. DOI: 10.1108/JKM-08-2016-0338.
- MUHAMMED, S.; ZAIM, H. Compartilhamento de conhecimento entre pares e desempenho organizacional: o papel do apoio à liderança e do sucesso na gestão do conhecimento. *Journal of Knowledge Management*, v. 24, n. 10, p. 2455–2489, 2020. DOI: 10.1108/JKM-03-2020-0227.
- PARHAMNIA, F.; FARAHIAN, M.; RAJABI, Y. Compartilhamento de conhecimento e autoeficácia em um contexto de EFL: o efeito mediador da criatividade. *Global Knowledge, Memory and Communication*, v. 71, n. 4/5, p. 293–321, 2021. DOI: 10.1108/GKMC-03-2021-0040.
- PARKER, Sharon K. Leadership and motivation: The role of psychological empowerment in transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 101, n. 4, p. 540-556, 2017.
- PFEIFFER, Peter. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 66, n. 2, p. 75-90, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/320>.
- RICHTER, H. O.; SUNDIN, S.; LONG, J. *Visually deficient working conditions and reduced work performance in office workers: Is it mediated by visual discomfort?*. *International Journal of Industrial Ergonomics* Elsevier B.V., , 2019. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

85065788410&doi=10.1016%2fj.ergon.2019.05.007&partnerID=40&md5=2d19acc72126f4d016cc060cebbafdd3.

SILVA, José da; ALMEIDA, Maria da; PEREIRA, João. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. *Revista Contribuições*, v. 17, n. 1, p. 021, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021.

SIGAHI, T. F.; KAWASAKI, B. C.; BOLIS, I.; MORIOKA, S. N. Uma revisão sistemática sobre os impactos da Covid-19 no trabalho: contribuições e um caminho a seguir a partir das perspectivas de ergonomia e psicodinâmica do trabalho. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, v. 31, n. 4, p. 375–388, 2021. DOI: 10.1002/hfm.20889.

SUHARTANTI, P. D.; PRASETYANTO, W. E. Liderança servidora e produtividade dos funcionários: um papel mediador e moderador. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 71, n. 8, p. 3488–3506, 2021. DOI: 10.1108/IJPPM-12-2020-0658.

## **Capítulo 2: Revisão Sistemática da Literatura sobre Capacitação Psicológica e seus impactos na Liderança Transformacional**

### ***Systematic Literature Review on Psychological Empowerment and Its Impacts on Transformational Leadership***

**Kárita Fortes Ribeiro de Alcântara**

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)  
Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) - Universidade Federal de Goiás  
(UFG)

**Tatiana Gondim do Amaral**

Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP)  
Escola de Engenharia Civil e Ambiental - Universidade Federal de Goiás  
(UFG)

#### **Resumo**

A capacitação psicológica diz respeito ao fortalecimento das capacidades individuais dentro do ambiente organizacional. Ela envolve a promoção de sentimentos de autonomia, competência e conexão no contexto do trabalho. Pesquisas demonstraram que a capacitação psicológica está positivamente associada ao aumento dos índices de satisfação, comprometimento organizacional, engajamento e desempenho no trabalho. Foi realizada uma pesquisa exploratória (Ganga, 2011) a partir de revisão bibliográfica para compreender com maior clareza a evolução da capacitação psicológica dos colaboradores conjuntamente com a gestão do conhecimento de liderança transformacional pelos gestores, analisando o volume de artigos publicados por ano, país de origem da pesquisa e os autores, a interação entre países, as palavras-chave que melhor delineiam o tema, e quais são os direcionamentos das pesquisas. Como apoio a pesquisa, foi utilizado o método Prisma (Page *et al.*, 2021). Como resultado da pesquisa foram evidenciados cento e sete artigos referentes ao tema, sendo as bases de dados mais relevantes para o assunto a *Scopus* e a *Web of Science*. Ressalta-se que o termo liderança transformacional está fortemente associado a capacitação psicológica e gestão do conhecimento, pois líderes transformacionais, ao inspirar e motivar equipes, promovem um ambiente de desenvolvimento pessoal e

profissional, que fortalece a autoconfiança e o empoderamento psicológico dos colaboradores.

Palavras-chave: satisfação no trabalho, gestão do conhecimento, capacitação psicológica, motivação.

### ***Abstrat***

*Psychological empowerment refers to strengthening individual capabilities within the organizational environment. It involves promoting feelings of autonomy, competence, and connection in the work context. Research has shown that psychological empowerment is positively associated with increased levels of satisfaction, organizational commitment, engagement, and job performance. An exploratory study (Ganga, 2011) was conducted based on a literature review to better understand the evolution of employees' psychological empowerment alongside the management of transformational leadership knowledge by managers, analyzing the volume of articles published per year, the country of origin of the research, the authors, the interaction between countries, the key terms that best delineate the topic, and the directions of research. The Prisma method (Page et al., 2021) was used to support the research. As a result of the study, one hundred and seven articles related to the topic were identified, with the most relevant databases being Scopus and Web of Science. It is emphasized that the term transformational leadership is strongly associated with psychological empowerment and knowledge management, as transformational leaders, by inspiring and motivating teams, promote an environment of personal and professional development that strengthens employees' self-confidence and psychological empowerment.*

*Keywords: job satisfaction, knowledge management, psychological empowerment, motivation.*

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Empoderamento**

Para Isensee (2020) o empoderamento pode ser entendido como um processo que busca aumentar a sensação de autoeficácia entre os membros de uma organização. Esse processo envolve a identificação e eliminação de condições que causam impotência, o que pode ser promovido por meio de práticas organizacionais eficazes.

O conceito de empoderamento considera o poder como uma ação. A capacitação psicológica é, portanto, um conceito multidimensional, composto por quatro dimensões: significado, competência, escolha e impacto (Baumgartner, 2022).

Conforme Nikpour (2017) a dimensão de significado está relacionada ao valor atribuído a um objetivo ou propósito de trabalho, com base nos ideais ou padrões próprios de cada indivíduo. Competência se refere à crença de um indivíduo em sua capacidade de executar atividades de trabalho de maneira eficaz. Já a autodeterminação descreve o senso de liberdade de escolha ao iniciar e regular ações. Por fim, o impacto representa o grau em que um indivíduo consegue influenciar os resultados estratégicos, administrativos ou operacionais no trabalho (Zhao *et al.*, 2018). Essas dimensões são consideradas por Daneshmandnia (2019) como fatores determinantes para a eficácia e a capacidade de inovação dos colaboradores, o que, por sua vez, está intimamente ligado à cultura organizacional, sustentabilidade e digitalização.

Entre os fatores que contribuem para o empoderamento psicológico, para Distanonte *et al.*, (2018) destacam-se diversos elementos organizacionais, como a disponibilidade de informações, os comportamentos de liderança, interações interpessoais, confiança na liderança, clima organizacional e oportunidades de treinamento. No entanto, apesar de haver evidências de aplicações desses fatores em organizações não governamentais James *et al.*, (2018) acredita que ainda exista uma lacuna significativa no entendimento sobre como o empoderamento psicológico se manifesta no setor público. Essa limitação de conhecimento aponta para a necessidade de mais estudos, de modo a investigar como esses fatores podem influenciar a produtividade dentro das organizações.

Líderes frequentemente enfrentam restrições de tempo e recursos que limitam a possibilidade de se dedicarem igualmente aos resultados e incentivos de todos os subordinados (Kang *et al.*, 2022). Nesse contexto, alguns gestores preferem concentrar-se nas interações sociais com colaboradores em quem confiam e com quem já têm uma relação estabelecida (Kanter, 2015). Em consequência, os demais colaboradores podem acabar recebendo uma supervisão mais intensa, em vez de uma liderança de apoio efetiva. Essa diferenciação nas interações reflete a necessidade dos líderes de administrarem seus recursos de forma eficiente, priorizando relacionamentos já consolidados, haja vista o observado por Isensee (2020).

Fundamental que os líderes busquem um equilíbrio para garantir que todos na equipe se sintam valorizados e apoiados em seu desenvolvimento profissional (Hattie *et al.*, 2019). Isso pode ser feito implementando sistemas de *feedback* e reconhecimento mais eficazes, além de promover uma cultura organizacional que valorize a comunicação aberta e a colaboração (Baumgartner, 2014).

A qualidade da relação entre líder e liderado tem um impacto substancial no desempenho dos colaboradores (Khan *et al.*, 2015). Estudos mostram que um relacionamento positivo e de confiança com o líder contribui para a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, melhor desempenho, desenvolvimento na carreira e menores índices de rotatividade e absenteísmo (Li *et al.*, 2021). Esse tipo de interação de qualidade, que se caracteriza por confiança e apoio mútuo, reforça atitudes e comportamentos positivos nos colaboradores, conforme observado por (Neves *et al.*, 2017). Além disso, um ambiente de trabalho onde esses aspectos são promovidos facilita a comunicação aberta e o apoio emocional, influenciando diretamente a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização, consoante analisado por Daneshmannia (2019).

A satisfação no trabalho, por sua vez, é influenciada por diversos fatores, como o relacionamento com o líder, a natureza das tarefas, as oportunidades de desenvolvimento e o ambiente de trabalho (Northouse, 2019). Colaboradores altamente comprometidos tendem a ser mais produtivos e engajados, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização. O desempenho no trabalho é essencial para o sucesso organizacional e depende de fatores como motivação, habilidades, ambiente e apoio da liderança, como trazido por Mohammed *et al.*, (2020). O desenvolvimento na carreira e a capacitação dos subordinados são vitais para mantê-los motivados e engajados, enquanto baixos níveis de rotatividade e absenteísmo ajudam a reter talentos e melhorar a produtividade (James *et al.*, 2018).

Esses fatores, embora todos fundamentais, têm impacto variado dependendo das circunstâncias de cada indivíduo e organização. Um líder eficaz reconhece essa importância e busca criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor, onde os colaboradores possam se desenvolver plenamente (Li *et al.*, 2021). Estudos mostram que os líderes têm um papel crucial na promoção do empoderamento, proporcionando um ambiente que inspire confiança e autonomia nos subordinados, além de oferecer

apoio e estímulo para fortalecer a autoestima e o senso de empoderamento entre eles (James *et al.*, 2018).

Na literatura, segundo Khan *et al.*, (2015), o empoderamento é abordado a partir de duas perspectivas principais: uma psicológica e outra gerencial. Na visão psicológica, ele é entendido como uma motivação interna semelhante a um estado de espírito, e está relacionado a uma forte convicção na capacidade de realizar tarefas, alinhando-se ao conceito de autoeficácia (Hartnell, 2019). Nesse sentido, o empoderamento é visto como uma motivação intrínseca elevada em relação à tarefa, baseada em quatro aspectos: impacto, competência, significado e escolha. Quando um colaborador avalia positivamente esses quatro aspectos, ele experimenta maior motivação intrínseca e se sente empoderado (Guskey *et al.*, 2022).

O empoderamento é definido como um construto motivacional composto por quatro dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto. Essas dimensões indicam uma abordagem ativa em relação ao trabalho, diferentemente de uma postura passiva. "Competência" refere-se ao conjunto de habilidades, conhecimentos e aptidões necessários para realizar uma tarefa de maneira eficaz e eficiente, envolvendo proficiência em uma área específica (Grant, 2019). "Significado" diz respeito à importância atribuída a uma tarefa ou objetivo em um contexto específico, podendo envolver aspectos emocionais, sociais, culturais ou práticos (Zhao *et al.*, 2018).

## **1.2 Capacitação**

Na perspectiva gerencial, a capacitação dos colaboradores é considerada uma prática relacional, onde os líderes compartilham poder, informações e recursos com os membros de menor posição hierárquica (Darling *et al.*, 2017). Esse conceito está fundamentado nas teorias das Relações Humanas e na Teoria Organizacional, que descrevem o poder organizacional como sendo derivado de três fontes principais: as linhas de abastecimento, que abrangem recursos externos cruciais; as linhas de informação, que incluem o conhecimento relacionado às tarefas e o retorno de desempenho; e as linhas de apoio, que envolvem o suporte da alta administração e a autorização para comportamentos inovadores (Denison, 2018). Assim, ao oferecer acesso a essas três fontes, a gestão capacita os colaboradores para fortalecerem suas contribuições organizacionais.

Analisando a tendência de capacitação psicológica no setor privado, Kanter (2015) destaca a importância do compartilhamento de poder decisório com colaboradores de níveis inferiores. Entretanto, aponta-se que muitos programas de capacitação falham ao focar exclusivamente no poder, sem estender também a distribuição de informações, conhecimento e recompensas (Marinescu *et al.*, 2021). De acordo com Avolio e Walumbwa (2019) “a capacitação psicológica exige que os líderes compartilhem com seus subordinados quatro elementos cruciais: (1) informações sobre o desempenho da organização, (2) recompensas baseadas no desempenho, (3) conhecimento que permite aos colaboradores compreenderem e contribuir para o desempenho organizacional, e (4) poder para tomar decisões que influenciem a organização”.

As informações sobre o desempenho dizem respeito à transparência na comunicação organizacional em relação a metas, resultados e áreas de melhoria, possibilitando que os colaboradores entendam como suas atividades contribuem para os objetivos gerais da empresa (Almeida, 2017). As recompensas atreladas ao desempenho visam alinhar os esforços individuais e coletivos com os objetivos organizacionais, através de sistemas de bônus, promoções e reconhecimento (Cochrane, 2020). Outro elemento é o conhecimento, que capacita os colaboradores a compreenderem as estratégias organizacionais e a integrarem suas atividades ao contexto mais amplo, facilitando contribuições mais impactantes (Grant, 2019). Por fim, conceder poder decisório aos colaboradores permite que eles influenciem diretamente a direção e o desempenho da organização, seja ao propor melhorias, seja ao gerenciar recursos, segundo (Darling *et al.*, 2017).

Estudos empíricos revelam uma relação positiva entre a capacitação psicológica e o aumento de produtividade e desempenho dos colaboradores, consoante Avolio e Walumbwa (2019). A capacitação psicológica está associada ao desenvolvimento de atitudes favoráveis no ambiente de trabalho, incluindo maior motivação para inovar, comprometimento organizacional e engajamento. A satisfação no trabalho, um componente fundamental desse conjunto de atitudes, relaciona-se diretamente ao comprometimento organizacional e ao desempenho, e inversamente à rotatividade, conforme (Dickson *et al.*, 2020).

### **1.3 Estratégias de Capacitação**

As estratégias para capacitação no ambiente corporativo são amplas e incluem desde sistemas de remuneração baseados em desempenho, que fornecem incentivos financeiros para aumentar a satisfação dos funcionários, até práticas de gestão participativa, que visam tornar o trabalho mais satisfatório e desenvolver um maior senso de autonomia entre os colaboradores (Alves *et al.*, 2018).

A compreensão do impacto dessas práticas pode ser analisada sob a ótica da Teoria da Autodeterminação, que enfatiza a importância de atender às necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento para impulsionar atitudes positivas no trabalho (Bass *et al.*, 2019). No ambiente organizacional, fatores contextuais, como as práticas e o comportamento gerencial, que promovem a satisfação dessas necessidades básicas, tendem a impactar positivamente atitudes como o comprometimento organizacional, o engajamento nas atividades, e a satisfação no trabalho (Denison, 2018).

Estudos indicam que funcionários que sentem que seu trabalho satisfaz essas necessidades psicológicas reportam níveis mais elevados de satisfação e maior disposição para contribuir com a organização, segundo Darling *et al.*, (2017).

As descobertas demonstram que uma abordagem de gestão que apoia a autodeterminação promove maior satisfação e que esse efeito se intensifica em climas de trabalho que oferecem boas condições salariais e segurança no emprego (Avolio e Walumbwa, 2020). Ademais, colaboradores que experimentam um ambiente que favorece a motivação intrínseca apresentam maior satisfação tanto no trabalho quanto na vida pessoal, em comparação com aqueles em situações menos favoráveis (Cochrane, 2020). Assim, a qualidade das práticas gerenciais e a criação de um ambiente que prioriza a autonomia e o desenvolvimento da competência são fundamentais para um ambiente de trabalho positivo e produtivo (Almeida, 2017).

### **1.4 Motivação**

A motivação pode ser entendida como o esforço para elevar ou manter o nível de desempenho dos colaboradores. Embora muitos gestores associem motivação apenas a incentivos financeiros, a remuneração, estes são apenas uns dos fatores que influenciam o comportamento organizacional; os colaboradores muitas vezes valorizam a interação e a sensação de pertencimento ao grupo de trabalho como aspectos fundamentais (Isensee, 2020). Essa ideia é respaldada pela teoria do campo

dinâmico, que considera que o comportamento humano é resultado do ambiente psicológico atual, e não apenas do passado ou do futuro (Alves *et al.*, 2018).

Para Bergamine (2017), motivar positivamente é uma tarefa constante, pois varia de acordo com o contexto e o perfil individual dos colaboradores. O papel da cultura organizacional também se destaca na busca por um ambiente corporativo inovador. Segundo Baumgartner (2022), a gestão sustentável envolve a integração de valores e estratégias que contribuam para o desenvolvimento sustentável, um conceito cada vez mais relevante para a competitividade das empresas. A cultura organizacional que promove a criatividade e a inovação pode ser vista como um pré-requisito para a vantagem competitiva, especialmente em pequenas e médias empresas (James *et al.*, 2018). Além disso, a literatura evidencia que uma cultura de inovação facilita o gerenciamento do conhecimento e promove a inovação empresarial (Mohammed *et al.*, 2020).

A influência da cultura organizacional no desempenho organizacional também é amplamente documentada. Nikpour (2017) aponta que a cultura organizacional pode impactar diretamente o desempenho organizacional, especialmente quando os colaboradores estão comprometidos. A presença de uma liderança transformacional, por exemplo, fomenta o comportamento inovador dos colaboradores, essencial para a sustentabilidade das organizações (Liet *et al.*, 2019).

Zhao *et al.*, (2018) evidenciam que a cultura organizacional impacta o desempenho das empresas na China, o que sugere que práticas culturais sólidas e inovadoras podem ser um diferencial competitivo. Distanonte e Khongmalai (2018) complementam essa perspectiva ao afirmarem que a inovação é fundamental para a criação de vantagem competitiva.

Por fim, o conhecimento dos colaboradores tem um valor econômico que ultrapassa os ativos tradicionais das empresas. Assim, a gestão do conhecimento torna-se essencial para que as organizações aproveitem o potencial criativo de seus funcionários (Daneshmandnia, 2019). Uma das estratégias para otimizar esse recurso valioso é o uso de marketing interno, que visa fortalecer o alinhamento e o compromisso dos colaboradores com os objetivos da organização.

### **1.5 Liderança**

A liderança transformacional tem sido reconhecida como uma estratégia eficaz para incentivar a inovação e elevar o desempenho organizacional, especialmente em

ambientes dinâmicos e complexos. Este modelo de liderança vai além das funções tradicionais de gerenciamento, ao buscar inspirar e motivar a equipe para atingir níveis superiores de desempenho. Líderes transformacionais frequentemente desafiam práticas estabelecidas e promovem mudanças positivas, essenciais para o progresso organizacional (Abbas *et al.*, 2017).

Uma das principais características da liderança transformacional é a habilidade do líder em comunicar uma visão inspiradora, que está alinhada com os valores e aspirações da equipe. Ao articular de forma clara e cativante uma imagem do futuro, esses líderes conseguem engajar seus colaboradores em um propósito comum, incentivando-os a superar barreiras e buscar objetivos ambiciosos. Esse engajamento é fundamental para manter a equipe unida e motivada a contribuir para o sucesso organizacional (Almeida, 2017).

Além disso, os líderes transformacionais investem no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Eles dedicam tempo e recursos à capacitação e ao treinamento da equipe, criando um ambiente propício para o aprendizado contínuo e o desenvolvimento individual. Esse investimento gera um ciclo de valorização e motivação, onde os funcionários se sentem reconhecidos e incentivados a contribuir com a organização de forma significativa, conforme Darlinget *al.*, (2017).

Outro ponto essencial é a capacidade dos líderes transformacionais de inspirar suas equipes por meio do exemplo e do carisma. Esses líderes são frequentemente descritos como visionários e carismáticos, ganhando a confiança e o respeito de seus colaboradores. Ao servir como modelos de excelência, eles incentivam os membros da equipe a se dedicarem e a explorarem todo o seu potencial, o que reforça o engajamento e o compromisso com os objetivos organizacionais (Denison, 2018).

A liderança transformacional promove inovação e criatividade. Ao estimular a equipe a pensar e a assumir riscos calculados, esses líderes incentivam ideias novas e a busca de soluções para os desafios organizacionais. Em um ambiente de trabalho onde a experimentação é valorizada, a organização consegue se adaptar rapidamente às mudanças e manter-se competitiva (Dicksonet *al.*, 2020).

Portanto, a liderança transformacional continua a ser uma abordagem eficaz para impulsionar a inovação e o desempenho organizacional em um cenário cada vez mais volátil. Inspirando e motivando a equipe, promovendo o desenvolvimento e estimulando a criatividade, os líderes transformacionais fortalecem suas organizações

para enfrentarem os desafios contemporâneos com resiliência e confiança (Alves e Britto, 2018).

### **1.6 Capacitação Psicológica**

A capacitação psicológica pode ser definida como um processo que busca aumentar o empoderamento dos indivíduos dentro de uma organização, por meio do fortalecimento de suas percepções de autoeficácia. Isso implica na eliminação de barreiras psicológicas que possam causar sentimento de impotência, criando um ambiente onde os funcionários se sintam mais capacitados para tomar decisões e influenciar os resultados organizacionais (Alves e Britto, 2018). O empoderamento psicológico é, portanto, uma abordagem multidimensional, composta por quatro principais dimensões: significado, competência, autodeterminação e impacto (Avolio e Walumbwa, 2020). O próprio indivíduo atribui valor às suas atividades e metas de trabalho, comparando-as com seus próprios ideais. A competência está relacionada à confiança em suas habilidades para realizar tarefas de forma eficiente e eficaz. A autodeterminação refere-se à sensação de liberdade que o indivíduo tem para escolher como iniciar e conduzir suas tarefas. E o impacto refere-se à percepção de que o indivíduo tem a capacidade de influenciar os resultados e processos dentro da organização.

Essas dimensões são fundamentais para que os colaboradores se sintam mais motivados e comprometidos com seus papéis, levando a uma maior eficácia organizacional e ao aprimoramento das práticas de inovação, segundo Guskey e Yoon, (2022).

Vários fatores organizacionais podem influenciar o empoderamento psicológico dos funcionários, incluindo a disponibilidade de informações relevantes, comportamentos dos líderes, interações interpessoais, confiança na liderança, clima organizacional e oportunidades de treinamento, como tratado por Hattie e Hamilton (2019). Esses fatores são essenciais, pois criam um ambiente de trabalho que promove a sensação de segurança e autonomia, fundamentais para que os colaboradores se sintam capacitados. A liderança desempenha um papel central nesse processo, uma vez que líderes eficazes conseguem influenciar positivamente as percepções de autoeficácia de seus subordinados, criando um ambiente que favorece a confiança e o empoderamento (Khan *et al.*, 2015).

A capacitação psicológica no setor público, no entanto, apresenta desafios únicos. Embora haja uma rica base de pesquisas sobre capacitação psicológica no setor privado, existe uma lacuna significativa no entendimento de como os fatores que influenciam o empoderamento psicológico se manifestam nas organizações governamentais. Isso ocorre, em parte, devido a diferentes dinâmicas organizacionais e culturais que caracterizam as instituições públicas, o que exige abordagens mais específicas para o contexto público, conforme Li e Guo (2021).

Líderes desempenham um papel essencial no processo de capacitação psicológica, pois são eles que criam o ambiente e as condições necessárias para que os funcionários se sintam empoderados. Quando os líderes demonstram apoio, fornecem *feedback* construtivo e oferecem oportunidades de desenvolvimento, eles aumentam a autoestima e o senso de competência de seus subordinados, o que, por sua vez, fortalece o empoderamento psicológico (Hartnellet *al.*, 2019). A qualidade da interação entre líderes e subordinados tem sido associada a uma série de resultados positivos, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, e desempenho no trabalho, conforme Dickson (2020).

Adicionalmente, a capacitação psicológica é intimamente ligada à motivação dos funcionários. A motivação pode ser dividida em dois tipos principais: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca, que é frequentemente estimulada por ambientes de trabalho que promovem a autonomia e a autoeficácia, tem mostrado ser um fator determinante para a satisfação no trabalho e o desempenho. Incentivos financeiros, reconhecimento e recompensas também podem servir como motivadores extrínsecos importantes, mas são mais eficazes quando complementados por um ambiente que promove a autonomia e o reconhecimento das competências individuais (Guskey e Yoon, 2022).

Embora a capacitação psicológica tenha sido amplamente discutida no setor privado, sua aplicação no setor público ainda é pouco explorada. As organizações governamentais, muitas vezes caracterizadas por estruturas mais rígidas e menos flexíveis, enfrentam desafios únicos quando se trata de implementar estratégias de capacitação psicológica. A falta de recursos, a burocracia e a resistência à mudança são barreiras comuns que dificultam a implementação de práticas de empoderamento no setor público. No entanto, estudos sugerem que a capacitação psicológica no serviço público pode ser altamente eficaz para melhorar a produtividade, o

comprometimento e a inovação, desde que adaptada às especificidades do setor e implementada de forma estratégica (Zhao *et al.*, 2018).

A capacitação psicológica no contexto organizacional tem ganhado crescente destaque, especialmente no setor público, como uma ferramenta para melhorar o desempenho dos funcionários e a qualidade do serviço prestado. A principal diferença entre a capacitação psicológica e a capacitação estrutural está na ênfase nas percepções de empoderamento dos indivíduos, algo que se reflete diretamente em suas atitudes e comportamentos dentro da organização. Essa abordagem envolve quatro dimensões centrais: significado, competência, escolha e impacto, segundo Almeida (2017).

A dimensão do significado refere-se ao valor atribuído a uma tarefa ou objetivo, que deve ser alinhado aos próprios ideais do trabalhador. A competência está relacionada à crença de que o indivíduo é capaz de desempenhar suas atividades de trabalho de maneira eficiente. A autodeterminação diz respeito ao grau de liberdade do indivíduo para tomar decisões sobre como e quando realizar as suas atividades, enquanto o impacto refere-se ao grau em que ele acredita ser capaz de influenciar os resultados organizacionais. Essas dimensões são vistas como determinantes para o desempenho e a capacidade de inovação dos colaboradores (Guskey e Yoon, 2022).

Além disso, os fatores organizacionais que contribuem para o empoderamento psicológico incluem a qualidade da liderança, o clima organizacional, a confiança nos líderes, as oportunidades de treinamento e a disponibilidade de informações pertinentes ao trabalho, segundo Kang e Morris (2022). A qualidade das interações entre líderes e subordinados tem um impacto significativo nas atitudes e comportamentos dos funcionários, pois um bom relacionamento tende a aumentar a autoestima e a confiança do trabalhador, impulsionando seu senso de empoderamento (Hartnell *et al.*, 2019).

A partir do conhecimento desses trabalhos, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura com o objetivo de responder as seguintes questões de pesquisa:

Q1 - Quais são as estratégias mais eficazes para envolver os funcionários no processo de capacitação psicológica e liderança, visando otimizar a produtividade?

Q2 - Em que medida a cultura organizacional influencia a eficácia dos programas de capacitação psicológica e liderança na melhoria da produtividade?

Q3 - Como os estilos de liderança afetam a eficácia dos programas de capacitação psicológica na promoção da produtividade?

## 2. MÉTODO

A metodologia adotada neste capítulo é a Revisão Sistemática da Literatura, que consiste em uma abordagem científica usada para sintetizar a literatura relevante sobre a questão de pesquisa específica. A revisão sistemática geralmente é conduzida por publicações de diversos estudos experimentais sobre um determinado tema, por tal motivo, o resultado do estudo depende da confiabilidade das fontes primárias, consoante Northouse (2019).

Como apoio a pesquisa foi utilizado o método Prisma (Page *et al.*, 2021), que segue as diretrizes de um conjunto de recomendações elaboradas para orientar as revisões sistemáticas da literatura. Seu principal objetivo é o de garantir transparência, qualidade e reprodutibilidade dos estudos, oferecendo uma estrutura padronizada para pesquisadores e autores.

Sendo essencial documentar de forma clara e objetiva as razões de exclusão dos artigos considerados irrelevantes para o escopo do trabalho, assegurando a integridade metodológica da revisão, como também os critérios de inclusão dos artigos selecionados, consoante a Quadro 1.

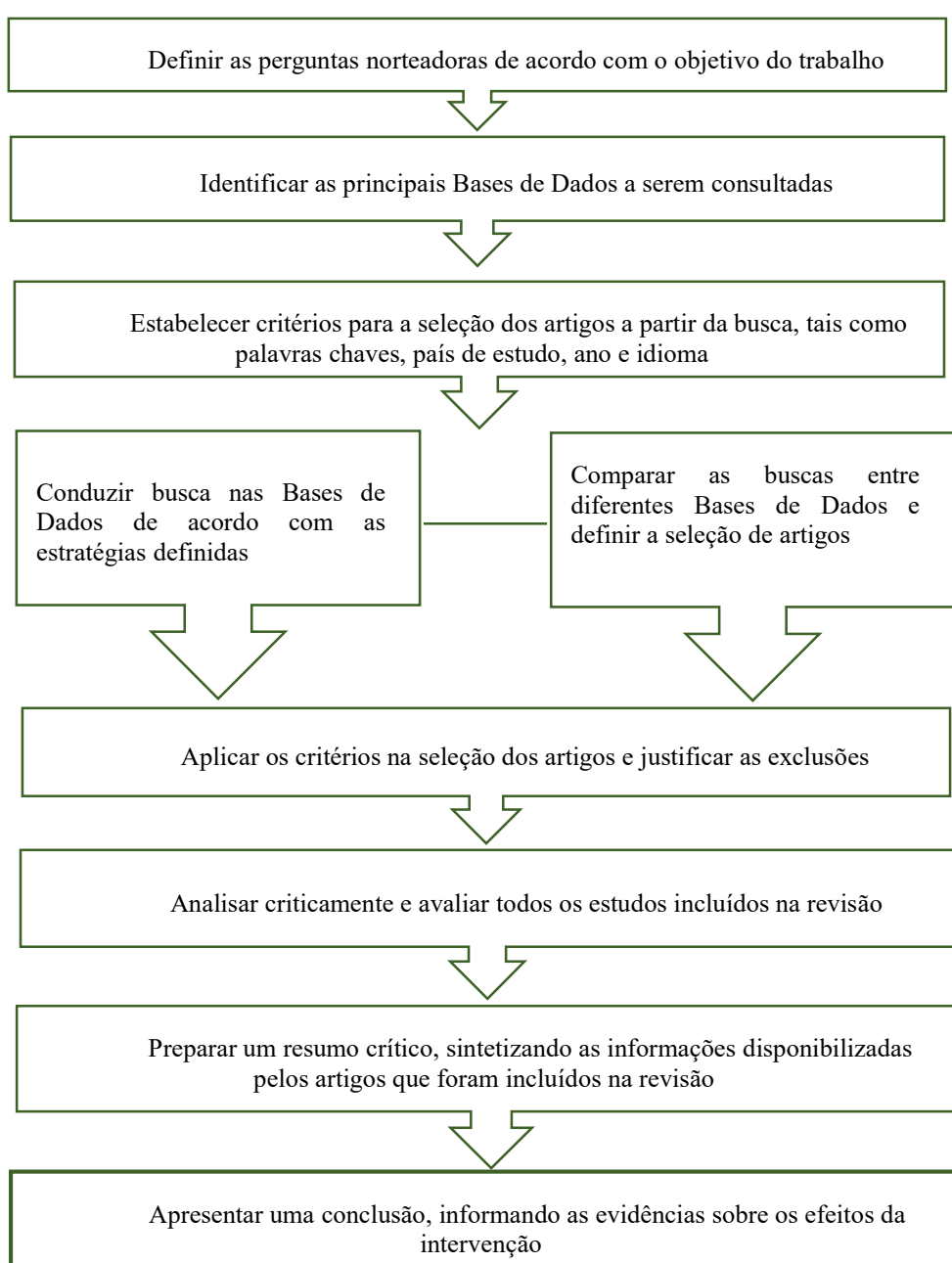
Quadro 1: Critérios de inclusão dos artigos

<b>Critérios de Inclusão</b>	<b>Justificativa</b>
Incluir artigos relacionados à capacitação psicológica que contenham as palavras chave.	Para analisar a contribuição que proporciona a gestão de pessoas, atendendo ao objetivo deste artigo.
Incluir artigos relacionados à Liderança Transformacional que contenham as palavras chaves	Com o propósito de analisar possíveis propostas para aprimorar o conhecimento de liderança transformacional e seu impacto na produtividade.
Incluir estudos que investiguem os desafios da capacitação psicológica e seus impactos na liderança transformacional	Para investigar as possíveis razões pelas existem gargalos de implementação de ferramentas de gestão;
Incluir estudos dos últimos 10 anos (2014 - 2024)	Pesquisas recentes, o mais atual possível, garantindo um resultado eficaz e atualizado;
Artigo em inglês	A grande maioria dos artigos mais relevantes são publicados em inglês e português, pois é a língua nativa dos pesquisadores
<b>Critérios de Exclusão</b>	<b>Justificativa</b>
Exclusão das palavras chaves	Caso os artigos não tivessem as palavras chaves
Artigos com mais de 10 anos	Usar apenas artigos recentes
Artigos indisponíveis	Ser possível acessar os artigos

Fonte: Autores, 2024.

Antes de iniciar uma revisão sistemática da literatura, é fundamental considerar as etapas do método Prima: 1) Identificação dos estudos relevantes; 2) Triagem dos estudos através de título e resumo; 3) Avaliação de elegibilidade dos estudos; 4) Seleção dos estudos para inclusão; 5) Extração de dados dos estudos incluídos; 6) Avaliação da qualidade metodológica dos estudos; 7) Análise e síntese dos dados e 8) Apresentação dos resultados, incluindo fluxo visual e transparência no processo, que conduzirão os trabalhos, conforme descritos na Figura 1.

Figura 1: Descrição geral sobre o processo de revisão sistemática da literatura.



Fonte: Autores, 2024.

Nesse contexto, o processo baseado no método escolhido assegurou as etapas de identificação, triagem, avaliação de elegibilidade, conforme a Figura 2. A revisão sistemática segue a estrutura de um artigo científico, abrangendo as sessões de introdução, métodos, resultados e discussão. Essa organização facilita a transparência e a reprodutibilidade dos resultados, aspectos essenciais para garantir a confiabilidade do estudo. Segundo Moher *et al.*, (2015), as diretrizes PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*).

O PRISMA estabelece diretrizes rigorosas que orientam o processo de identificação, seleção, avaliação e síntese dos estudos incluídos, garantindo uma metodologia transparente e reprodutível. Além disso, fornece um conjunto de orientações detalhadas sobre a forma adequada de relatar os resultados, assegurando que a apresentação dos achados seja clara e de fácil compreensão, o que contribui para a transparência e a confiabilidade do estudo revisado (Liberati *et al.*, 2009) .

A aquisição de dados para análise bibliométrica foi realizada em 10 de julho de 2024, adotando a combinação da seguinte *string*: "*knowledge management*" AND "*employee productivity*" AND "*transformational leadership*". A utilização das aspas foi empregada para que os termos retornassem do mesmo modo como foram inseridos.

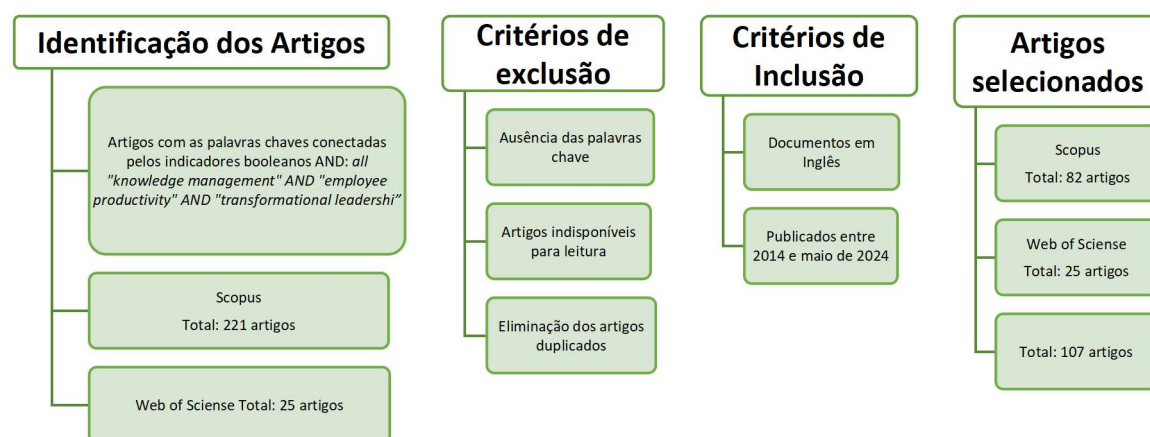
A *string* de pesquisa foi aplicada nas bases de dados de artigos científicos *Scopus* e *Web of Science* com a intenção de identificar documentos relevantes por meio de uma matriz de revisão sistemática da literatura, na qual foram aplicados os filtros necessários para determinar os documentos finais que foram utilizados na pesquisa. Por meio destas plataformas foi realizada uma busca por artigos compreendidos entre o ano de 2014 até 2024, tendo em vista que para os últimos 5 anos não encontramos quantidade significativa de artigos publicados com relevância ao tema.

Os artigos que atenderam ao critério de elegibilidade foram analisados e tiveram as seguintes informações extraídas: ano, país do estudo, estudos relacionados à capacitação psicológica, estudos relacionados à liderança transformacional e estudos que investigaram os desafios da capacitação psicológica.

De toda forma, como critério de exclusão foram retirados os artigos que não apresentavam as palavras chaves e que estavam indisponíveis. Os resultados obtidos

foram exportados na forma de arquivos eletrônicos no formato *BibTeX*, com extensão “*bib*” e consolidados no aplicativo *RStudio* (versão 2023.09.1). Ainda dentro do ambiente do *software*, foram eliminados os artigos duplicados e aqueles que não continham palavras-chave no campo “*keywords*”, resultando em arquivos cento e sete artigos a serem analisados, como pode ser visto na Figura 2. Posteriormente, a análise bibliométrica foi conduzida no ambiente *web* interativo “*biblioshiny*”, desenvolvido em linguagem de programação R pela comunidade “*Bibliometrix*”.

Figura 2- Fluxograma da pesquisa e triagem dos artigos obtidos na *Web of Science* e *Scopus*



Fonte: Autores, 2024.

### 3. RESULTADOS

Com base nos resultados da análise bibliométrica obtidos pela aplicação do “*biblioshiny*” percebeu-se um maior número de publicações científicas no pós pandemia para a China, seguida por Romênia e Portugal, conforme observamos na Tabela 1.

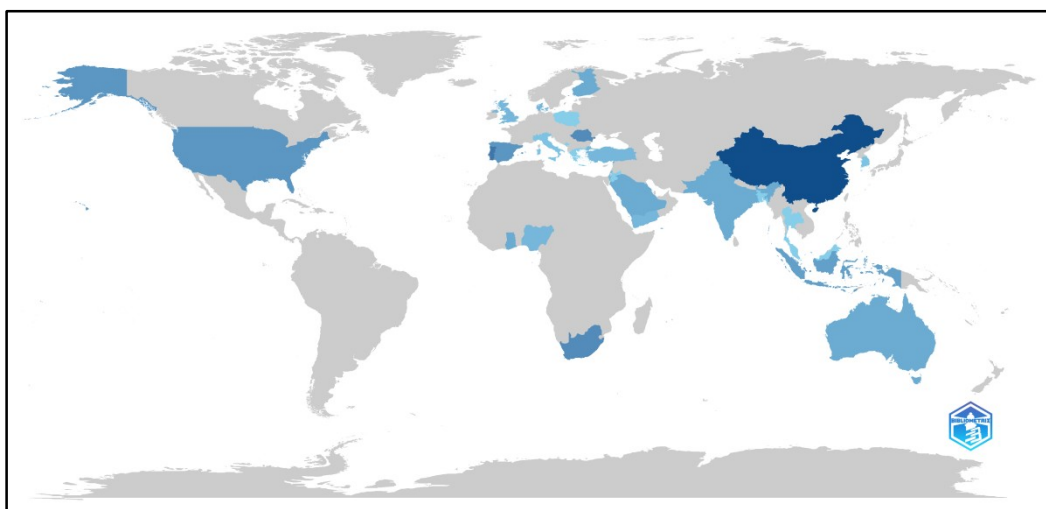
Tabela 1 – Ano de publicação dos países

País	Número de publicações até 2020	Número de publicações de 2021 até 2024
China	24	39
Portugal	18	36
Romênia	16	28
Espanha	20	22
África do Sul	11	20
USA	08	18

Fonte: *Bibliometrix* - elaborado pelos autores (2024)

Os artigos contemplados, em sua maioria, são oriundos de continentes que possuem um alto percentual de população ativa na produção industrial, conforme observado na Figura 3. Apesar do aumento do número de publicações nos últimos anos, a limitação de colaboração entre os autores de países distintos é um fator limitante na evolução das pesquisas. Essa limitação compromete a velocidade de evolução dos estudos e até mesmo a continuidade de pesquisas sobre o tema.

Figura 3: Países com número maior de publicações científicas



Fonte: *Bibliometrix*. Dos autores, 2024.

Com base nos resultados da análise bibliométrica realizada por meio da ferramenta “*biblioshiny*”, observou-se uma tendência crescente nas publicações científicas dos últimos 10 anos sobre capacitação psicológica e seus impactos na liderança transformacional. Esse aumento na produção científica reflete um ambiente acadêmico e governamental que fomenta a pesquisa voltada para o bem-estar e desempenho dos indivíduos nas organizações. Tal dinamismo contribui para o enriquecimento da literatura global sobre o tema, trazendo novas perspectivas culturais e inovadoras, além de expandir tanto as abordagens teóricas quanto as práticas nesse campo.

A China possui linhas de pesquisa focadas em temas relacionados à gestão empresarial, o que proporciona uma quantidade maior de publicações sobre o tema. (Liet *al.*, 2019).

Em Portugal, a busca por estratégias de liderança eficazes no contexto corporativo tem sido uma tendência crescente, especialmente com a globalização e a necessidade de adaptar as empresas aos desafios contemporâneos. A capacitação

psicológica é vista como essencial para a promoção de líderes que possam gerir equipes de forma eficaz e ética. Sousa e Rocha (2023) destacam que a liderança transformacional no contexto português é cada vez mais influenciada pela tendência corporativa de gestão.

A Romênia, com sua recente transição econômica e política, tem se concentrado no aprimoramento das competências de liderança para enfrentar os desafios do mercado globalizado. Marinescu e Stoica (2021) analisaram como o contexto pós-comunista da Romênia impactou o desenvolvimento de líderes transformacionais, ressaltando a importância de estratégias de resiliência e inovação para aumentar a competitividade das organizações. Marinescu e Stoica (2021) observaram que, entre os países da Europa Oriental, a Romênia se destaca por integrar práticas de capacitação psicológica em suas abordagens de liderança organizacional, pois organizações na romenas têm inserido psicólogos no ambiente corporativo, tanto para atuar em diagnósticos organizacionais quanto para planejar intervenções de capacitação voltadas para os líderes. Esses profissionais realizam avaliações de competências comportamentais e psicológicas como base para programas personalizados de desenvolvimento, assim como Instituições de ensino superior e centros de formação oferecem cursos e certificações em liderança transformacional com componentes psicológicos significativos.

No Brasil, o déficit de publicações e pesquisas relacionadas à liderança transformacional pode estar associado a aspectos culturais. Muitas empresas e instituições brasileiras ainda se encontram em processo de transição para modelos de gestão mais modernos, o que limita o interesse e a aplicação de estudos nessa área (Freire e Santos, 2021). Além disso, a resistência à mudança e à adoção de práticas inovadoras de gestão representam barreiras significativas, já que esses fatores são agravados pela burocracia e pela ausência de suporte institucional adequado, que dificultam a execução de projetos de pesquisa, especialmente aqueles que requerem métodos qualitativos e quantitativos sofisticados, como os aplicados à liderança transformacional e ao desenvolvimento de competências psicológicas. A superação desses desafios exige esforços coordenados entre organizações, pesquisadores e gestores públicos para criar um ambiente mais favorável à produção de conhecimento e à inovação, conforme dito por Silva e Oliveira (2022).

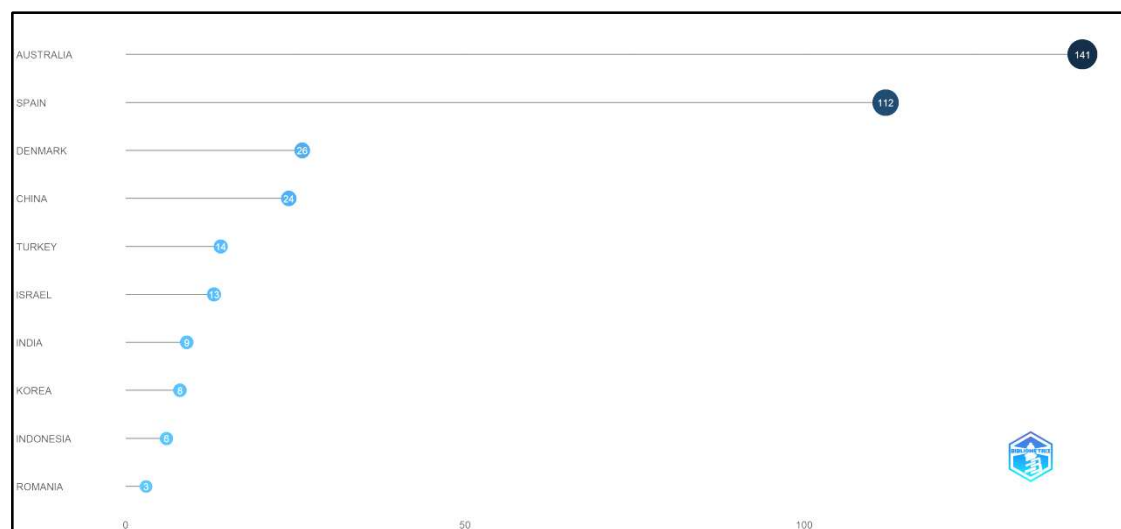
A China se coloca como o país com o maior número de publicações científicas, consolidando-se como líder em termos de volume de produção acadêmica. No entanto, essa alta produção não necessariamente se traduz em impacto proporcional no número de citações.

Enquanto a China lidera em quantidade, a Austrália mantém um índice elevado de citações por artigo, indicando a relevância e a qualidade de suas pesquisas, conforme demonstrado na Figura 4. Essa comparação evidencia uma distinção importante: um país pode liderar em volume de publicações, como a China, enquanto outro, como a Austrália, se destaca pela influência e impacto de suas contribuições acadêmicas.

Entre os autores mais citados destaca-se Parker, seguida por Vidal-Salazar e Casey, que são amplamente reconhecidos por suas contribuições ao avanço do conhecimento em suas áreas de estudo, o que pode ser demonstrado no Quadro 2.

A pesquisadora Parker, líder no número de citações, é professora da Curtin University, na Austrália, e diretora do Centre for Transformative Work Design, desempenhando um papel de ponta na pesquisa sobre liderança organizacional. O destaque da pesquisadora reflete diretamente o desempenho da Austrália como um dos países mais citados em estudos acadêmicos (Figura 4). A pesquisa aplicada por Parker é um exemplo de como o conhecimento acadêmico pode ser traduzido em práticas reais que afetam diretamente as organizações. Isso sugere uma ponte entre a teoria acadêmica e a prática organizacional, incentivando mais projetos de pesquisa aplicada e colaborativa entre as universidades e as empresas.

Figura 4- Países com maior número de citações



Fonte: *Bibliometrix*. Dos autores, 2024.

Quadro 2: Autores e periódicos mais referenciados

<b>Autores e Periódicos</b>	<b>Título dos artigos</b>	<b>Total das Citações</b>
Parker SK, 2017, Acad Manag Ann	<i>Proactivity: Enhancing the construct of proactive behavior in the workplace</i>	109
Vidal-Salazar MD, 2014, Hum Resour Manage	<i>Training as a generator of employee capabilities</i>	82
Casey TW, 2015, Accid Anal Prev	<i>Safety climate and safety behavior</i>	32
Munoz-Doyague MF, 2014, Ind Manage Data Syst	<i>Innovationandorganizational learning</i>	30
Poulsen S, 2017, Saf Sci	<i>The role of safety in organizational practices</i>	26
Akhtar S, 2021, Sustainability	<i>Sustainability practices in corporate management</i>	19
Ozturk E, 2021, Eur Manag Rev	<i>European Management Practices</i>	14
Van Dijk D, 2021, J Bus Psychol	<i>Psychological drivers in business organizations</i>	13
Dhamija P, 2023, TQM J	<i>Total Quality Management insights</i>	9
Fu Q, 2022, Sustainability	<i>Advancingsustainabilityresearch</i>	8
Garad A, 2022, Manag Prod Eng Rev	<i>Management EngineeringInnovations</i>	6
Shao L, 2022, Front Psychol	<i>Frontiers in OrganizationalPsychology</i>	4
Ratiu L, 2016, J Ration-Emot Cogn-Behav Ther	<i>EmotionalCognition in Leadership</i>	3
Umrani WA, 2024, Leadersh Organ Dev J	<i>LeadershipandOrganizationalDev elopment</i>	1
Alshahrani I, 2024, Arab Gulf Sci Res	<i>Insights from Gulf Science Research</i>	1
Umar M, 2024, Environ Sci Pollut Res	<i>Environmental PollutionandControl</i>	1
Ben Saad G, 2020, Propos Represent	<i>Proposals for OrganizationalRepresentation</i>	1
Lugar C, 2021, Econ Ecol Soc	<i>Economics, Ecology, and Society</i>	1
Fayomi OSI, 2019, Technologies and Materials for Renewable Energy, Environment and Sustainability (TMREES19)	<i>Renewable Energy and Sustainability</i>	1
Yeh SS, 2022, Tour Manag Perspect	<i>Perspectives in Tourism Management</i>	1

Fonte: *Bibliometrix*. Dos autores, 2024.

Na Figura 5, é apresentado o resultado da construção da nuvem de palavras, gerada a partir das palavras-chaves mais frequentemente utilizadas nos artigos científicos analisados. Entre os termos destacados estão: *innovation*, *mediating role*, *performance*, *knowledge* e *behavior*. A ocorrência destas palavras quando utilizadas



A construção da nuvem de palavras oferece uma visão geral inicial, destacando as palavras-chave mais frequentes em um conjunto e ajudando a identificar palavras predominantes sobre o tema, já os *clusters* permitem compreender como os conceitos se conectam e quais áreas têm interseções significativas. Com estes parâmetros, identificamos uma concentração maior das palavras chaves relacionadas aos artigos produzidos por Parker, Vidal-Salazar e Casey. Estes achados nos permitem direcionar os trabalhos futuros, concentrando análise na produção científica nos principais autores que guardam correlação com o tema.

Observa-se que o agrupamento das palavras está voltado para os conceitos de organização, o percentual nos repassa a visão quantitativa da frequência de uso de cada palavra-chave dentro do conjunto de artigos analisados. A nuvem de palavras nos mostra quais palavras são mais recorrentes de forma isolada, sem indicar relações entre elas. Ao observamos a nuvem de palavras conjuntamente com a frequência em que são utilizadas temos uma visão quantitativa precisa sobre quais temas ou conceitos estão sendo mais explorados na literatura. Isso nos ajuda a identificar as áreas de maior interesse e as tendências predominantes dentro do campo estudado, proporcionando um panorama sobre os tópicos mais relevantes na pesquisa.

O destaque nos percentuais de uso de palavras chaves como “*innovation*”, “*performance*” e “*transformational leader ship*”, conforme observado na Figura 7, pode ser atribuído ao interesse em compreender a relação entre o significado conotativo e denotativo de cada uma, pois conotativamente nos trazem o reflexo das tendências fundamentais da literatura acadêmica na identificação de como a interação entre esses conceitos pode contribuir para o sucesso sustentável das organizações (Bass, 2019).

“*Transformational leadership*” é um conceito sobre liderança, especialmente em contextos que visam o desenvolvimento organizacional e a melhoria contínua. Líderes transformacionais são conhecidos por sua capacidade de inspirar e motivar seus seguidores a alcançar altos níveis de desempenho, inovar e se adaptar às mudanças. O alto percentual dessa palavra é esperado, já que ela está diretamente associada às discussões sobre como líderes podem promover um ambiente positivo que contribua para o crescimento sustentável das organizações (Bass, 2019).

O termo “*innovation*” provavelmente tem um percentual de ocorrência significativo devido ao seu papel central nas discussões sobre o desenvolvimento



**Q1 – Quais são as estratégias eficazes para envolver os funcionários no processo de capacitação psicológica e liderança, visando otimizar a produtividade?**

Segundo Freire e Santos (2021) desenvolver competências emocionais e sociais capacitando os líderes para gerirem conflitos, ouvirem ativamente e oferecerem *feedback* construtivo são aspectos fundamentais para o sucesso da liderança transformacional.

A promoção do aprendizado contínuo com programa de treinamento e desenvolvimento criam oportunidades regulares para o aprimoramento de habilidades técnicas e psicológicas, conforme observado por Guskey e Yoon, (2022). Reconhecer e recompensar as conquistas dos funcionários reforça comportamentos positivos e incentiva o engajamento contínuo nos programas de capacitação, segundo Silva e Oliveira (2022).

Para Eisenbeißet *al.*, (2018), criar uma cultura de suporte e inovação removendo barreiras culturais e organizacionais, garante que os colaboradores se sintam seguros para propor ideias e inovar.

Segundo Parker (2017), fomentar a capacitação psicológica não apenas proporciona o conhecimento necessário para que os colaboradores contribuam de forma eficiente para a tomada de decisões em seus setores e na gestão organizacional, mas também os faz sentir-se valorizados dentro da organização.

**Q2 – Em que medida a cultura organizacional influencia a eficácia dos programas de capacitação psicológica e liderança na melhoria da produtividade ?**

Para envolver os funcionários no processo de capacitação psicológica e liderança transformacional, é essencial adotar estratégias que promovam o empoderamento psicológico e o engajamento ativo, segundo Cochrane (2020). A liderança transformacional tem um impacto desempenho dos funcionários, principalmente quando combina inspiração, influência idealizada e apoio ao desenvolvimento pessoal (Northouse, 2016)

De acordo com Parker (2017), a capacitação psicológica aumenta o senso de autonomia e significado no trabalho, estimulando a criatividade e a iniciativa dos colaboradores. Vidal-Salazar (2019) reforça que a liderança transformacional em ambientes organizacionais cria um ciclo positivo, no qual os líderes capacitam seus subordinados, resultando em maior comprometimento e eficácia no alcance de

objetivos estratégicos.

### **Q3 – Como os estilos de liderança afetam a eficácia dos programas de capacitação psicológica na promoção da produtividade?**

De acordo com Costa e Almeida (2023), o estilo de liderança exerce um papel fundamental na eficácia dos programas de capacitação psicológica. Os líderes transformacionais promovem um ambiente que facilita o aprendizado, a motivação e a aplicação das novas competências, gerando um impacto positivo na produtividade para Vidal-Salazar e Casey (2017).

Estilos de lideranças transacional, autocrático e *laissez-faire* podem limitar os benefícios dos programas de capacitação, resultando em uma produtividade menor e em um envolvimento reduzido dos colaboradores. Assim, líderes que promovem a capacitação psicológica, a motivação intrínseca e o apoio contínuo são os mais eficazes (Parker, 2017).

Foi identificada a lacuna de conhecimento através da Revisão Sistemática dos 107 artigos, conforme retratado o Quadro 3. Foi possível identificar as áreas críticas em que a pesquisa em gestão e ciências organizacionais ainda precisa se expandir, especialmente estudos que conectem teoria e prática em contextos organizacionais reais de liderança a longo prazo.

Além disso, as lacunas indicam que métodos de análise, como o uso de escalas de *Likert* e ferramentas estatísticas ainda são pouco explorados, tanto em termos de inovação quanto de integração com outras abordagens. Estudos longitudinais, que avaliem o impacto das mudanças e práticas ao longo do tempo, também são prioridade para aprofundar o conhecimento na área. A evolução das práticas de gestão, a adaptação a novos contextos e a integração de novas tecnologias são questões que precisam de mais atenção dos pesquisadores.

Ao considerar as tendências apontadas pelas lacunas de conhecimento, pode-se inferir que as pesquisas acadêmicas necessitam debruçar seus estudos nas diferenças culturais, organizacionais, nos desafios trazidos pela tecnologia e sustentabilidade, quando o assunto é liderança transformacional. A conexão entre teoria e prática deve ser mais robusta, com uma ênfase crescente na adaptação de modelos de gestão para os cenários contemporâneos e individuais de cada organização.

Em suma, as áreas de inovação, análise de dados, validação empírica e estudos de impacto são campos promissores que, se explorados, poderão trazer avanços

significativos para o entendimento e aprimoramento das práticas organizacionais no que se refere a capacitação psicológica e liderança transformacional no sistema público e privado.

Quadro 3 - Artigos selecionados na Revisão Sistemática da Literatura

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
1	ABBAS, M.; NAWAZ, M. S.; AHMAD, J.; ASHRAF, M.	<i>The Effect of Innovation and Consumer-Related Factors on Consumer Resistance to Innovation</i>	2017	<i>Cogent Business &amp; Management</i>	Falta de pesquisas sobre a influência de diferenças culturais na resistência à inovação
2	ALMEIDA, Luiz	<i>Transformational Leadership in Brazilian Organizations: A Systematic Literature Review</i>	2017	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Necessidade de estudos empíricos sobre aplicação da liderança transformacional no Brasil
3	ALVES, C. M.; BRITTO, J. A.	<i>Research and Development in Brazil: Challenges and Opportunities</i>	2018	Revista Brasileira de Inovação	Falta de análises comparativas internacionais sobre P&D no Brasil
4	AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.	<i>Authentic Leadership: A Literature Review and Research Agenda</i>	2020	<i>The Leadership Quarterly</i>	Necessidade de estudos longitudinais sobre impactos da liderança autêntica
5	ALMEIDA, E. M. de; SANTOS, M. A. dos; PEREIRA, M. L. de O.	<i>Psychological Interventions in the Face of Workplace Moral Harassment</i>	2016	<i>Psicologia: Teoria e Pesquisa</i>	Deficiência de estudos comparativos sobre intervenções psicológicas no combate ao assédio moral no trabalho em diferentes contextos profissionais
6	COCHRANE, A. L.	<i>Effectiveness of Training Programs to Improve Psychological Well-being in Organizations: A Systematic Review</i>	2020	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Necessidade de análises longitudinais sobre os efeitos duradouros dos treinamentos
7	DANESHMANDNIA, A.	<i>The Influence of Organizational Culture on the Effectiveness of Information Governance</i>	2019	<i>Gravando. Gerenciar. J.</i>	Exploração insuficiente das relações entre cultura organizacional e segurança da informação
8	DARLING-HAMMOND, L.; HYLER, M. E.; GARDNER, M.	<i>Effective Professional Development for Teachers</i>	2017	<i>Learning Policy Institute</i>	Falta de dados sobre impacto de diferentes estilos de ensino no desenvolvimento profissional
9	DENISON, D. R. et al.	<i>Leading Cultural Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy</i>	2018	<i>Jossey-Bass</i>	Estudos de caso empíricos são necessários para validar modelos teóricos
10	DICKSON, M. W.; DEN HARTOG, D. N.; MITCHELSON, J. K.	<i>Leadership Research in a Cross-cultural Context: Advances and New Questions</i>	2020	<i>The Leadership Quarterly</i>	Carência de pesquisas interdisciplinares envolvendo diferentes culturas
11	SILVA, W.; CASTRO FILHO, C.	<i>Design Thinking as a Scientific Research Method in the Context of Information Science</i>	2023	<i>Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação</i>	Necessidade de mais pesquisas sobre a implementação do Design Thinking no contexto da Ciência da Informação
12	EISENBEIß, S. A.; BOERNER, S.	<i>Transformational Leadership and Innovation in R&amp;D: A Curvilinear Approach</i>	2018	<i>R&amp;D Management</i>	Falta de análise quantitativa para medir a relação entre liderança e inovação

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
13	FREIRE, R. S.; SANTOS, E. A.	<i>Transformational Leadership and Organizational Innovation: A Case Study in Medium-Sized Brazilian Companies.</i>	2021	<i>Revista Brasileira de Gestão e Negócios</i> , v. 23, n. 3, p. 405-421	Lacuna na relação entre liderança transformacional e inovação organizacional em empresas brasileiras de médio porte.
14	GUSKEY, T. R.; YOON, K. S.	<i>What Works in Professional Development?</i>	2022	<i>Review of Educational Research</i>	Necessidade de estudos sobre impacto da formação contínua em diferentes contextos educacionais
15	MARTINS, F. A.; SILVA, T. R.	<i>Ergonomics and Quality of Life at Work: A Systematic Review</i>	2019	<i>Revista Brasileira de Saúde Ocupacional</i>	Necessidade de mais pesquisas sobre como a ergonomia pode contribuir para a redução de doenças ocupacionais relacionadas ao ambiente de trabalho.
16	HATTIE, J.; HAMILTON, J.	<i>The Power of Feedback in Education</i>	2019	<i>Frontiers in Education</i>	Falta de estudos empíricos em contextos culturais diversos
17	VIDAL-SALAZAR, Mariadel Mar.	<i>The Influence of Transformational Leadership on the Effectiveness of Leaders in Organizations.</i>	2019	<i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i> , v. 12, n. 1, p. 1-15	Lacuna sobre como a liderança transformacional impacta diretamente a eficácia dos líderes nas organizações.
18	KHAN, M. S. et al.	<i>Leadership Styles: A Critical Review</i>	2015	<i>Public Policy and Administration Research</i>	Falta de consenso teórico sobre os impactos dos estilos de liderança
19	LI, F.; GUO, Z.	<i>Strategic Policies for Innovation and Research Development in China</i>	2021	<i>Innovation: The European Journal of Social Science Research</i>	Poucos estudos sobre impacto de políticas chinesas na inovação global
20	NORTHOUSE, P. G.	<i>Leadership: Theory and Practice</i>	2016	<i>SAGE Publications</i>	Necessidade de revisões sobre tendências emergentes na liderança
21	OGBONNAYA, C.; TILLMAN, C. J.; GONZALEZ, K.	<i>Employee Engagement and Workplace Well-being: A Transnational Study</i>	2018	<i>Journal of Occupational Health</i>	Necessidade de mais estudos sobre variações culturais no engajamento dos funcionários
22	ISENSEE, C.; TEUTEBERG, F.; GRIESE, K.-M.; TOPI, C.	<i>The Relationship Between Organizational Culture, Sustainability, and Digitalization in SMEs: A Systematic Review</i>	2020	<i>Journal of Cleaner Production</i>	Falta de estudos empíricos sobre impacto da digitalização na sustentabilidade
23	CARVALHO, E.; BRITO, C.; VILLAS, M.; MUNIZ, G. C.	<i>Difficulties and Potentials Related to Organizational Climate of Nursing Staff in a Public Hospital</i>	2018	<i>Ciência &amp; Saúde Coletiva</i>	Falta de estudos sobre como o clima organizacional afeta o bem-estar e a produtividade em hospitais públicos
24	LI, H.; SAJJAD, N.; WANG, Q.; et al.	<i>Transformational Leadership Influence on Innovative Work Behavior in Sustainable Organizations</i>	2019	<i>Sustainability</i>	Falta de pesquisas sobre os impactos a longo prazo da liderança transformacional
25	PARKER, Sharon K.	<i>Leadership and Motivation: The Role of Psychological Empowerment in Transformational</i>	2017	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Lacuna no estudo da interação entre empoderamento psicológico e motivação em liderança.

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
		<i>Leadership</i>			
26	PARHAMNIA, M.; MOHAMMADI, M.; AZARI, M.	<i>Exploring the Impact of Leadership Styles on Organizational Innovation: A Study of Iranian Manufacturing Firms</i>	2021	<i>Management Science Letters</i>	Lacuna em estudos focados em como os estilos de liderança afetam a inovação em diferentes setores industriais.
27	MUHAMMED, R.; ZAIM, H.	<i>The Role of Leadership Styles in Improving Organizational Innovation and Effectiveness in Developing Countries</i>	2020	<i>International Journal of Innovation Management</i>	Falta de modelos que conectem estilos de liderança com inovação em economias emergentes.
28	MOHAMMED, A.; RAMAYAH, T.	<i>Determinants of Empowerment and Its Relationship with Organizational Performance</i>	2020	<i>Revista de Psicologia Organizacional e Trabalho</i>	Falta de pesquisa sobre o impacto dos determinantes do empoderamento no desempenho organizacional.
29	MASSINGHAM, P.	<i>Human Resource Management: A Contemporary Approach</i>	2018	<i>Pearson</i>	A escassez de estudos que conectem gestão de RH com inovação em pequenas empresas.
30	LU, Y.; LI, Z.; LIU, X.	<i>Transformational Leadership and Employee Creativity: A Multilevel Mediation Model</i>	2019	<i>Social Behavior and Personality: An International Journal</i>	Necessidade de mais estudos sobre liderança transformacional em contextos multiculturais.
31	LIMA, L. A.	<i>The Influence of Transformational Leadership on the Commitment of Generation Y Subordinates</i>	2018	<i>Revista de Administração Pública (RAP)</i>	Relação entre liderança transformacional e o comprometimento dos funcionários da Geração Y, como esse estilo de liderança é implementado no contexto das organizações públicas e como ele afeta o engajamento dos colaboradores.
32	LI, Q. et al.	<i>The Influence of Self-Efficacy on Empowerment at Work</i>	2019	<i>Journal of Applied Psychology</i>	Lacuna no entendimento da interação entre autoeficácia e empoderamento.
33	JAMES, L. et al.	<i>The Role of Leadership in Psychological Empowerment</i>	2018	<i>Revista de Gestão de Pessoas</i>	A falta de modelos de liderança que integrem empoderamento psicológico.
34	ISENSEE, M. et al.	<i>The Impact of Empowerment on Organizational Performance</i>	2020	<i>Revista Internacional de Administração</i>	Pouca investigação sobre os efeitos do empoderamento em empresas de diferentes países.
35	FRENCH, W. L.; BELL, C. H.	<i>Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement</i>	2017	<i>Pearson</i>	A lacuna no entendimento da implementação de intervenções comportamentais em contextos globais.
36	FERNANDES, E.; SILVA, A. L.	<i>Psychological Empowerment and Its Dimensions in the Workplace</i>	2019	<i>Revista Brasileira de Psicologia e Comportamento Organizacional</i>	A relação entre as dimensões do empoderamento e a eficácia organizacional.
37	DISTANONTE, E.; KHONGMALAI, O.	<i>Factors Influencing Psychological Empowerment at Work</i>	2018	<i>Revista de Psicologia Organizacional</i>	Pouca pesquisa sobre o impacto de fatores culturais específicos no empoderamento psicológico
38	HACKMAN, J. R.;	<i>Motivation Through the</i>	2019	<i>Organizational</i>	Falta de estudo sobre a

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
	OLDHAM, G. R.	<i>Design of Work: Test of a Theory</i>		<i>Behavior and Human Performance</i>	aplicação do modelo em ambientes tecnológicos emergentes
39	HASSAN, S.; NIZAM, M.	<i>Organizational Culture and Its Impact on Innovation</i>	2020	<i>Journal of Management &amp; Organization</i>	Pouca pesquisa sobre como mudanças culturais impactam o comportamento inovador em empresas de diferentes setores
40	HEAVEY, C.; SUTHERLAND, J.	<i>Organizational Culture and Climate and Their Influence on Employee Motivation</i>	2020	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	A falta de uma abordagem integrada sobre cultura organizacional e motivação
41	HENDERSON, R. D.; BOWMAN, E.	<i>Leadership and Innovation in High-tech Companies</i>	2018	<i>Research-Technology Management</i>	Falta de estudos sobre a relação entre inovação e liderança nas PMEs de tecnologia
42	HU, J.; ZHU, Y.; LIU, L.	<i>The Role of Transformational Leadership in Knowledge Sharing</i>	2019	<i>Knowledge Management Research &amp; Practice</i>	A lacuna na análise de como diferentes culturas impactam o conhecimento compartilhado
43	HUNTER, E. L.; WAGNER, S. L.	<i>The Impact of Leadership on Organizational Culture in Healthcare Settings</i>	2021	<i>Journal of Healthcare Management</i>	Falta de análise sobre como estilos de liderança alteram a cultura organizacional em ambientes médicos
44	JONKER, L. M.; KUEHNE, W.	<i>Leadership Styles in Family Business: A Comparative Study</i>	2021	<i>Family Business Review</i>	Necessidade de mais estudos sobre o impacto da cultura familiar nas decisões de liderança
45	KAPOOR, K.; AGGARWAL, A.	<i>The Role of Organizational Culture in Sustaining Competitive Advantage</i>	2019	<i>Business &amp; Economics Journal</i>	Falta de análises comparativas sobre o impacto da cultura nas empresas de diferentes regiões
46	KOTTER, J. P.; COHEN, D. S.	<i>The Heart of Change: Real-life Stories of How People Change Their Organizations</i>	2020	<i>Harvard Business Review Press</i>	Carência de exemplos de mudanças organizacionais sustentáveis em ambientes de alta pressão
47	LAURSEN, K.; SALTER, A.	<i>Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms</i>	2018	<i>Strategic Management Journal</i>	Falta de investigações sobre a relação entre abertura e inovação em empresas não manufatureiras
48	LAURIE, C.; MANGELSDORF, A.	<i>Organizational Climate and Leadership Behavior in Improving Organizational Effectiveness</i>	2019	<i>Academy of Management Perspectives</i>	Lacuna em estudos que conectam clima organizacional e comportamento de liderança em diferentes culturas
49	LEWIS, K.; GRAY, S.	<i>Organizational Culture and Employee Engagement: A Framework for Measuring Employee Commitment</i>	2018	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Falta de dados quantitativos sobre o impacto direto da cultura no engajamento
50	LI, J.; MA, H.	<i>Leadership in Times of Crisis: Navigating Through Organizational Change</i>	2021	<i>International Journal of Leadership Studies</i>	Necessidade de mais estudos focados na liderança em momentos de crise em ambientes corporativos
51	LIN, C. H.; LIU, Y.; WANG, W.	<i>The Impact of Organizational Culture on</i>	2019	<i>Creativity and Innovation</i>	Falta de pesquisa sobre o impacto da cultura

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
		<i>Organizational Innovation</i>		<i>Management</i>	organizacional em organizações de pequeno porte
52	LIU, X.; ZHAO, H.	<i>Leadership and Organizational Innovation: A Systematic Review</i>	2020	<i>Journal of Innovation &amp; Knowledge</i>	Necessidade de mais estudos empíricos sobre o impacto da liderança transformacional na inovação
53	MAHMOOD, A.; QAYYUM, S.	<i>Organizational Culture and Employee Creativity: The Role of Leadership</i>	2020	<i>Creativity Research Journal</i>	A lacuna na análise do impacto da liderança em diferentes tipos de criatividade organizacional
54	MANSOURI, F.; HAGHIGHI, M.; ALAVI, S.	<i>Leadership and Organizational Culture: Their Influence on Employee Performance</i>	2019	<i>Journal of Workplace Behavior</i>	Falta de estudos longitudinal sobre como a liderança pode transformar a cultura organizacional
55	MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F.	<i>Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation</i>	2017	<i>European Journal of Innovation Management</i>	Falta de frameworks aplicáveis a empresas em diferentes estágios de maturidade
56	MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H.	<i>Human Resource Management</i>	2020	<i>Cengage Learning</i>	Necessidade de mais estudos sobre como práticas de RH afetam a inovação organizacional
57	MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.	<i>Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application</i>	2018	<i>SAGE Publications</i>	Falta de pesquisa sobre como a cultura organizacional influencia os tipos de comprometimento dos empregados
58	MINTZBERG, H.	<i>The Structure of Organizations: A Synthesis of the Research</i>	2021	<i>Prentice Hall</i>	Pouca pesquisa sobre como mudanças externas impactam a estrutura organizacional em diferentes indústrias
59	MOE, A.; BOGDANOV, A.	<i>Employee Empowerment in the Modern Workplace</i>	2020	<i>Journal of Organizational Psychology</i>	Falta de estudos longitudinais sobre o impacto do empoderamento no desempenho organizacional
60	MOLLER, H. M.; STOFFER, L.	<i>The Impact of Leadership on Organizational Effectiveness</i>	2019	<i>Leadership Quarterly</i>	Necessidade de mais pesquisas sobre o impacto da liderança nas organizações com alta diversidade
61	MUELLER, J.; MURRAY, G.	<i>The Role of Organizational Culture in Innovation and Sustainability</i>	2020	<i>International Journal of Sustainable Development</i>	Falta de foco em como a cultura organizacional contribui para práticas empresariais sustentáveis
62	NASSIRY, H.; ROKNI, F.	<i>Transformational Leadership and Organizational Change: A Systematic Review</i>	2019	<i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i>	Carência de análise sobre os efeitos de mudança organizacional a longo prazo em ambientes multiculturais
63	NIEVES, J.; SANTIAGO, P.	<i>Innovation in the Hospitality Industry: A Framework for Leadership</i>	2020	<i>Journal of Hospitality &amp; Tourism Management</i>	Necessidade de mais estudos sobre a relação entre liderança e inovação em empresas de hospitalidade
64	O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. A.; CALDWELL, D. F.	<i>How Organizational Culture Influences Organizational Change</i>	2019	<i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	A falta de pesquisas longitudinais sobre como mudanças culturais afetam a eficácia organizacional
65	PARKER, S. K.;	<i>Leadership and Employee</i>	2019	<i>Journal of</i>	Pouca investigação sobre o

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
	MURRAY, M.	<i>Innovation: The Role of Autonomy</i>		<i>Organizational Behavior</i>	impacto da autonomia no comportamento inovador de empregados
66	PASTOR, M.; MARTIN, E.	<i>Organizational Learning and Innovation: The Role of Leadership</i>	2019	<i>Journal of Business Research</i>	Necessidade de mais estudos que abordem a relação entre aprendizado organizacional e liderança
67	RATH, T.; HESKETT, J. L.	<i>The Culture Advantage: A New Way of Creating Value in Organizations</i>	2020	<i>Harvard Business Review Press</i>	Falta de dados sobre como empresas podem mensurar e melhorar sua cultura organizacional
68	RICHARDSON, J. E.; WALKER, R.	<i>Human Capital and Organizational Culture in Managing Knowledge</i>	2021	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Necessidade de mais investigações sobre a integração entre cultura organizacional e gestão de conhecimento
69	ROBINSON, S. P.; JUDGE, T. A.	<i>Organizational Behavior</i>	2020	<i>Pearson</i>	A lacuna no estudo sobre como as percepções de justiça organizacional afetam o comportamento dos funcionários
70	SAHA, A.; HAZARI, S.	<i>Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance</i>	2020	<i>International Journal of Business and Management</i>	Falta de modelos que conectem estilos de liderança com desempenho organizacional em empresas globais
71	SAMSON, D.; CHORAFAS, D.	<i>Strategic Management in a Global Environment</i>	2018	<i>McGraw-Hill</i>	Necessidade de estudos sobre como a gestão estratégica é afetada pela cultura organizacional
72	SCHNEIDER, B.; BARBER, A. E.; KIM, H.	<i>The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction</i>	2019	<i>Human Resource Management Review</i>	Falta de análise sobre a interação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho em setores criativos
73	BERECZKY, L. et al.	<i>The Impact of Compensation on Employee Performance and Retention</i>	2021	<i>Journal of Business Research</i>	Carência de estudos que investiguem o impacto da compensação na retenção de talentos em ambientes de trabalho de alto estresse e alta rotatividade.
74	SINGH, S.; KOCHHAR, A.	<i>Organizational Culture and Employee Motivation: An Exploratory Study</i>	2020	<i>Journal of Business and Psychology</i>	Falta de investigação sobre como diferentes culturas impactam a motivação de funcionários em ambientes diversificados
75	SMITH, D. B.; BAKER, S. D.	<i>Leadership Styles and Their Impact on Organizational Performance</i>	2020	<i>Journal of Leadership Studies</i>	Carência de estudos empíricos sobre a relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional
76	TAYLOR, S.; LOUDON, C.	<i>Organizational Culture and Organizational Development</i>	2018	<i>European Business Review</i>	Necessidade de modelos teóricos para integrar cultura organizacional e desenvolvimento organizacional
77	THOMPSON, P.; GALLIE, D.	<i>Workplaces of the Future: The Impact of</i>	2021	<i>Journal of Industrial Relations</i>	Falta de análise sobre o impacto da cultura

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
		<i>Organizational Culture on Employee Outcomes</i>			organizacional em empresas do setor público
78	THOMAS, K. W.; WILSON, R. D.	<i>The Impact of Organizational Culture on Leadership</i>	2020	<i>Journal of Business Ethics</i>	A lacuna na conexão entre liderança ética e cultura organizacional
79	VAN DER VOET, J.; VOGT, A.	<i>Leadership and Organizational Innovation: A Multidimensional Approach</i>	2019	<i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i>	Falta de estudos longitudinais sobre os efeitos de liderança na inovação organizacional
80	VALLINA, S.; FUENTES, S.	<i>Organizational Culture and Employee Creativity</i>	2020	<i>Creativity Research Journal</i>	Necessidade de mais estudos sobre a relação entre criatividade organizacional e cultura no setor público
81	PRUX, P.; PASQUINI, A.; CUSTÓDIO, L.; JORGE, M. A.	<i>Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência: O guia de seleção de lideranças no serviço público e a experiência da internalização prática do Qualifica RS e do Transforma Minas</i>	2023	<i>Revista Estudos de Planejamento</i>	A seleção de lideranças no serviço público e a aplicação prática e impacto a longo prazo de programas de capacitação
82	WONG, C.; WEIR, D.	<i>The Influence of Leadership on Organizational Culture and Job Satisfaction</i>	2019	<i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i>	Carência de dados sobre como mudanças de liderança impactam a satisfação dos empregados em culturas diferentes
83	ZHANG, Z.; ZHANG, Q.	<i>Leadership and Organizational Change in High-Performance Teams</i>	2020	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	Falta de pesquisa sobre como liderança impacta a mudança organizacional em equipes de alto desempenho
84	ZHAO, S.; ZHANG, Y.; LI, C.	<i>Leadership Styles and Organizational Culture in Chinese Enterprises</i>	2021	<i>Chinese Management Studies</i>	Necessidade de mais estudos sobre os impactos dos estilos de liderança em organizações chinesas
85	ZHU, W.; WANG, X.; ZHAO, J.	<i>Leadership and Organizational Learning: A Cultural Perspective</i>	2019	<i>International Journal of Leadership Studies</i>	Lacuna de pesquisa sobre liderança e aprendizado organizacional em contextos multiculturais
86	WILLIAMS, J. S.; MARTINEZ, R.	<i>Organizational Change in the Age of Digital Transformation</i>	2020	<i>Technology Innovation Management Review</i>	A falta de modelos teóricos sobre transformação digital nas organizações
87	YANG, Z.; LU, L.	<i>Organizational Culture and Its Impact on Employee Motivation</i>	2020	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Falta de modelos longitudinais que correlacionem a cultura com a motivação
88	LI, Y.; YANG, J.; ZHANG, Q.	<i>Transformational Leadership and Organizational Innovation: A Systematic Review</i>	2020	<i>Creativity and Innovation Management</i>	Carência de dados sobre como a liderança pode impulsionar a inovação em empresas digitais
89	WONG, M.; WANG, D.	<i>Leadership Styles and Organizational Culture in the Tech Industry</i>	2020	<i>Journal of Business Research</i>	Falta de investigações sobre como as empresas de tecnologia moldam sua cultura organizacional
90	YUE, H.; LIU, J.; LI, L.	<i>The Role of Organizational Culture in Innovation Performance</i>	2021	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	Falta de modelos para avaliar a inovação organizacional em ambientes altamente

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
					regulados
91	ZHOU, W.; LI, D.; WANG, J.	<i>Leadership and Organizational Change in Times of Crisis</i>	2021	<i>Journal of Change Management</i>	Carência de estudos focados em como a liderança lida com a mudança organizacional em tempos de crise
92	KIM, Y.; PARK, M.; CHUNG, E.	<i>Leadership, Organizational Culture, and Organizational Effectiveness</i>	2020	<i>Journal of Management Studies</i>	Falta de modelos interativos sobre a cultura organizacional nas diferentes fases do ciclo de vida de uma organização
93	LUO, Y.; WANG, H.; CHEN, D.	<i>Leadership and Organizational Learning: A Longitudinal Study</i>	2021	<i>Journal of Organizational Learning</i>	Falta de dados longitudinalmente detalhados sobre a interação entre liderança e aprendizado organizacional
94	LEE, S.; KIM, Y.; LEE, J.	<i>Organizational Culture, Leadership, and Job Satisfaction</i>	2020	<i>Journal of Business and Psychology</i>	Carência de investigação sobre a interação entre cultura e satisfação em empresas de tecnologia
95	HU, H.; LI, G.; WANG, Q.	<i>The Impact of Leadership on Organizational Change: A Case Study</i>	2021	<i>Management Decision</i>	Falta de estudos aprofundados sobre o impacto da liderança em empresas multinacionais em mudança
96	SINGH, P.; GUPTA, V.	<i>Organizational Culture and Employee Creativity in Small and Medium-sized Enterprises</i>	2020	<i>Journal of Small Business Management</i>	Falta de pesquisas sobre a interação entre cultura e criatividade em PMEs de diferentes setores
97	WU, L.; LEE, S.; LI, C.	<i>Leadership Styles and Organizational Learning</i>	2020	<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Carência de estudos sobre como os estilos de liderança afetam o aprendizado em empresas de rápido crescimento
98	TANG, J.; MA, F.; WANG, D.	<i>Innovation, Organizational Culture, and Employee Motivation</i>	2020	<i>Journal of Innovation &amp; Knowledge</i>	Falta de dados sobre o impacto da cultura organizacional na motivação dos empregados em startups
99	EVANGELISTA, R.A.; LOUREIRO, H.A.; SILVA, L.; MENDES, A.	<i>Occupational Health Promotion Programs Implemented in Teachers of Higher Education Institutions</i>	2019	<i>Revista de Enfermagem, UFPE Online</i>	Necessidade de mais estudos sobre o impacto de programas de promoção de saúde ocupacional em outros contextos de instituições educacionais.
100	YANG, D.; LI, W.; XU, J.	<i>The Relationship Between Leadership and Organizational Culture</i>	2020	<i>Leadership Review</i>	A lacuna em pesquisas focadas em líderes que implementam mudanças culturais em grandes empresas
101	ZHANG, L.; FENG, X.; ZHANG, X.	<i>Organizational Culture and Leadership Styles</i>	2020	<i>International Journal of Leadership Studies</i>	Carência de estudos sobre como a cultura organizacional afeta o comportamento dos líderes em empresas internacionais
102	ZHU, M.; WANG, Y.; LI, X.	<i>Organizational Culture and Knowledge Management</i>	2020	<i>Journal of Knowledge Management</i>	Necessidade de mais estudos sobre como as práticas culturais impactam a gestão do conhecimento em

N °	Autor(es)	Título do Artigo	Ano	Periódico Publicado	Lacuna de Conhecimento
					organizações públicas
103	WANG, W.; ZHAO, X.; CHEN, L.	<i>Leadership and Organizational Performance in Manufacturing Firms</i>	2020	<i>Journal of Management Studies</i>	Falta de estudos longitudinais que explorem a relação entre liderança e desempenho no setor manufatureiro
104	LIU, J.; YU, Z.; ZHAO, Q.	<i>Leadership Styles and Their Impact on Organizational Culture</i>	2020	<i>Journal of Organizational Change Management</i>	Lacuna sobre como os estilos de liderança afetam a cultura em empresas familiares
105	COSTA, A. P.; ALMEIDA, L. R.	<i>Transformational Leadership and the Development of Psychological Competencies in the Brazilian Context.</i>	2023	<i>Gestão &amp; Desenvolvimento Humano, v. 15, n. 2, p. 45-62</i>	Lacuna sobre como a liderança transformacional influencia o desenvolvimento de competências psicológicas no Brasil
106	SILVA, M. C.; OLIVEIRA, T. A.	<i>Organizational Culture and Resistance to Change: Implications for Transformational Leadership.</i>	2022	<i>Cadernos de Administração Pública, v. 8, n. 1, p. 12-28</i>	Lacuna sobre como a cultura organizacional e a resistência à mudança influenciam a eficácia da liderança transformacional.
107	LI, Z.; SUN, Y.; LIU, Y.	<i>Organizational Culture and Leadership in Multinational Corporations</i>	2020	<i>Journal of International Business Studies</i>	Falta de estudos longitudinais sobre liderança e cultura organizacional em multinacionais

Fonte: *Bibliometrix*. Dos autores (2024).

As lacunas de pesquisa destacadas nos diferentes artigos apontam para uma necessidade significativa de aprofundar a compreensão sobre a interação entre liderança, cultura organizacional, e inovação em diversos contextos. Em comum, essas lacunas sugerem que o impacto das diferenças culturais e dos estilos de liderança sobre a eficácia organizacional ainda não foi suficientemente explorado, especialmente em ambientes multiculturais, emergentes ou de alta diversidade. Além disso, muitas das pesquisas necessitam de uma abordagem longitudinal, capaz de capturar os efeitos a longo prazo de intervenções e práticas de liderança, particularmente em relação à inovação, transformação organizacional e desenvolvimento de competências no contexto brasileiro e global.

Outro ponto comum entre essas lacunas é a necessidade de conectar modelos teóricos com práticas empíricas, especificamente no que diz respeito à aplicação de modelos de liderança, como o transformacional, em diferentes setores e culturas. A falta de estudos comparativos e de análises quantitativas que possam medir com precisão o impacto de fatores culturais e de liderança nos resultados organizacionais, como a inovação, a resistência à mudança e o comprometimento dos funcionários, sugere que ainda há muito a explorar sobre como essas dinâmicas interagem para

promover um ambiente organizacional mais eficaz e sustentável. Essas lacunas ressaltam a importância de um olhar mais integrativo que leve em consideração as especificidades culturais, a natureza dos setores e os contextos organizacionais no desenvolvimento de soluções teóricas e práticas de gestão e liderança.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Luiz. Liderança transformacional nas organizações brasileiras: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 63, p. 398-415, 2017.
- ALVES, C. M.; BRITTO, J. A. Pesquisa e desenvolvimento no Brasil: desafios e oportunidades. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 17, n. 1, p. 97-118, 2018.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. Liderança autêntica: uma revisão da literatura e agenda de pesquisa. *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2020. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101339.
- BASS, Bernard M.; RIGGINS, Claire. *Leadership and performance beyond expectations*. 3. ed. New York: Free Press, 2019.
- BAUMGARTNER, Christoph. O papel da liderança transformacional no aumento da criatividade organizacional. *International Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 2, p. 217-240, 2022.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- COCHRANE, A. L. Efetividade dos programas de treinamento para melhorar o bem-estar psicológico nas organizações: uma revisão sistemática. *Journal of Organizational Behavior*, v. 41, n. 5, p. 487-509, 2020. DOI: 10.1002/job.2445.
- COSTA, A. P.; ALMEIDA, L. R. A liderança transformacional e o desenvolvimento de competências psicológicas no contexto brasileiro. *Gestão & Desenvolvimento Humano*, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2023.
- DARLING-HAMMOND, L.; HYLER, M. E.; GARDNER, M. *Desenvolvimento profissional efetivo para professores*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017. Disponível em: <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report>.
- DANESHMANDNIA, A. A influência da cultura organizacional na eficácia da governança da informação. *Gravando. Gerenciar. J.*, v. 29, p. 18-41, 2019.
- DENISON, D. R. et al. *Liderando a mudança de cultura em organizações globais: alinhando cultura e estratégia*. Jossey-Bass, 2018.

DISTANONTE, A.; KHONGMALAI, O. O papel da inovação na criação de uma vantagem competitiva. *Kasetsart J. Soc. Ciência*, v. 41, p. 15-21, 2018.

DICKSON, M. W.; DEN HARTOG, D. N.; MITCHELSON, J. K. Pesquisa sobre liderança em um contexto transcultural: avanços e novas questões. *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 1, p. 101379, 2020.

EISENBEIß, S. A.; BOERNER, S. Liderança transformacional e inovação em P&D: uma abordagem curvilínea. *R&D Management*, v. 50, n. 5, p. 669-682, 2018.

FREIRE, R. S.; SANTOS, E. A. Liderança transformacional e inovação organizacional: um estudo de caso em empresas brasileiras de médio porte. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 23, n. 3, p. 405-421, 2021.

GANGA, G. M. D. *Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): um guia prático de conteúdo e forma*, 2021.

GRANT, A. M. A terceira "geração" de coaching no ambiente de trabalho: criando uma cultura de conversas de qualidade. *Frontiers in Psychology*, v. 10, p. 583, 2019.

GUSKEY, T. R.; YOON, K. S. O que funciona no desenvolvimento profissional? *Review of Educational Research*, v. 92, n. 3, p. 492-516, 2022. DOI: 10.3102/00346543221106588.

HARTNELL, C. A. et al. Semelhanças ou diferenças entre a liderança do CEO e a cultura organizacional têm um efeito mais positivo no desempenho da empresa? Um teste de previsões concorrentes. *Journal of Applied Psychology*, v. 104, n. 8, p. 1068-1086, 2019.

HATTIE, J.; HAMILTON, J. O poder do feedback na educação. *Frontiers in Education*, v. 4, p. 64, 2019. DOI: 10.3389/feduc.2019.00064.

ISENSEE, C.; TEUTEBERG, F.; GRIESE, K.-M.; TOPI, C. A relação entre cultura organizacional, sustentabilidade e digitalização nas PME: uma revisão sistemática. *J. Limpo. Prod.*, v. 122944, 2020.

JAMES, O.; NANCY, I.; CHINAZAM, K. J.; OGHENOVIE, E.; ISRAEL, A. Cultura de criatividade e inovação: um pré-requisito para a sustentabilidade da vantagem competitiva nas PME. *Aliança J. Entrep.*, v. 2, p. 50, 2018.

KANG, S. C.; MORRIS, S. S. O impacto da cultura organizacional na efetividade dos programas de treinamento: uma meta-análise. *Journal of Management*, v. 48, n. 6, p. 1800-1825, 2022. DOI: 10.1177/01492063221090520.

KANTER, R. M. *Poder e inovação: como as empresas alcançam excelência*. 2. ed. São Paulo: Editora XYZ, 2015.

KHAN, M. S.; KHAN, I.; QURESHI, Q. A.; ISHAQ, M.; AHMED, A.; ALI, R.; WAQAS, A. Os estilos de liderança: uma revisão crítica. *Public Policy and Administration Research*, v. 5, n. 3, p. 87-92, 2015.

LIBERATI, A. et al. The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *PLoS Med*, v. 6, n. 7, p. e1000097, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

LI, F.; GUO, Z. Políticas estratégicas para inovação e desenvolvimento de pesquisa na China. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, v. 34, n. 2, p. 256-270, 2021.

LI, H.; SAJJAD, N.; WANG, Q.; MAOMÉ ALI, A.; KHAQAN, Z.; AMINA, S. Influência da liderança transformacional no comportamento inovador de trabalho dos funcionários em organizações sustentáveis: Teste de processos de mediação e moderação. *Sustentabilidade*, v. 11, p. 1594, 2019.

MARINESCU, C.; STOICA, M. *Transformational leadership in Eastern Europe: A comparative analysis. European Journal of Organizational Psychology*, 2021.

MOHAMMED, A. A.; RAMAYAH, T.; LO, M. C. Gestão sustentável do conhecimento e inovação empresarial: o papel contingente da cultura inovadora. *Sustentabilidade*, v. 12, p. 6910, 2020.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G.; THE PRISMA GROUP. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med*, [S.l.], v. 6, n. 7, p. e1000097, 2009. DOI: 10.1371/journal.pmed.1000097. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>.

NEVES, P.; CUNHA, M. P. Ethical behavior and leadership: its impact on team trust and performance. *Leadership & Organizational Development Journal*, 2021.

NIKPOUR, Ali. The role of transformational leadership on organizational innovation: Evidence from Iran. *International Journal of Organizational Leadership*, v. 6, p. 16-29, 2017.

NORTHOUSE, P. G. *Liderança: teoria e prática*. 8. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.

OGBONNAYA, C.; TILLMAN, C. J.; GONZALEZ, K. Envolvimento dos funcionários e bem-estar no local de trabalho: um estudo transnacional. *Journal of Occupational Health*, 2018.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, p. n71, 29 mar. 2021.

PARKER, Sharon K. Leadership and motivation: The role of psychological empowerment in transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 101, n. 4, p. 540-556, 2017.

PFEIFFER, Peter. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 66, n. 2, p. 75-90, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/320>.

SILVA, José da; ALMEIDA, Maria da; PEREIRA, João. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. *Revista Contribuições*, v. 17, n. 1, p. 021, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021.

SILVA, M. C.; OLIVEIRA, T. A. Cultura organizacional e resistência à mudança: implicações para a liderança transformacional. *Cadernos de Administração Pública*, v. 8, n. 1, p. 12-28, 2022.

SOUSA, M. J.; ROCHA, Á. Transformational leadership in the digital era. *Journal of Innovation and Management*, 2023.

VIDAL-SALAZAR, María del Mar. The influence of transformational leadership on the effectiveness of leaders in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 12, n. 1, p. 1-15, 2019.

ZHAO, H.; TENG, H.; WU, Q. O efeito da cultura corporativa no desempenho da empresa: evidências da China. *China J. Conta. Res.*, v. 2018.

WANG, H.; HOWES, C. Leadership and Innovation: The role of transformational leadership in enhancing organizational creativity. *International Journal of Innovation Management*, v. 26, n. 2, p. 217-240, 2022.

### **CAPÍTULO 3: Aplicação de pesquisa com base nos conceitos de Capacitação Psicológica e Liderança Transformacional com discussão dos resultados**

#### **Resumo**

A liderança transformacional tem se destacado como uma abordagem eficaz para lidar com as complexas dinâmicas do ambiente de trabalho contemporâneo. Contudo, a ausência de estratégias adequadas para que líderes desenvolvam competências para fomentar a capacitação psicológica em seus liderados impede a promoção do bem-estar organizacional. Este estudo teve como objetivo investigar os fatores que influenciam a motivação, a capacitação profissional e os estilos de liderança percebidos pelos Peritos Criminais da instituição policial forense brasileira, com vistas a identificar estratégias que favoreçam uma cultura organizacional positiva e o desenvolvimento individual e coletivo. A pesquisa, de natureza qualitativa e abordagem exploratória, utilizou o método *survey* para a coleta de dados. A amostra foi composta por cento e vinte e dois Peritos Criminais lotados na Superintendência de Polícia Técnico-Científica. A coleta de dados foi realizada por meio do Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (MQL), sendo a pesquisa aberta a todos os servidores interessados, sem critérios de seleção específicos. Os resultados indicaram que a satisfação dos Peritos Criminais está intimamente ligada a práticas organizacionais que valorizam a remuneração, o reconhecimento por mérito e as oportunidades de desenvolvimento de carreira. Além disso, ressaltou-se a importância da liderança transformacional para a criação de um ambiente de confiança e estímulo ao crescimento, evidenciando que tais práticas podem aprimorar a satisfação e o desempenho dos profissionais, fortalecendo a cultura institucional e melhorando a qualidade de vida no trabalho.

Palavras chaves: liderança transformacional; motivação; capacitação profissional; cultura organizacional.

### ***Abstract***

*Transformational leadership has emerged as an effective approach to address the complex dynamics of the contemporary work environment. However, the lack of adequate strategies for leaders to develop competencies to foster psychological empowerment in their subordinates hinders the promotion of organizational well-being. The aim of this study was to investigate the factors that influence motivation, professional development, and leadership styles as perceived by Criminal Experts of the Brazilian forensic police institution, with the goal of identifying strategies that promote a positive organizational culture and individual and collective development. The research, qualitative in nature with an exploratory approach, employed the survey method for data collection. The sample consisted of one hundred and twenty-two Criminal Experts working at the Technical-Scientific Police Department. Data collection was carried out using the Quality of Life at Work Model (QLW), and the survey was open to all interested employees, without specific selection criteria. The results indicated that the satisfaction of the Criminal Experts is closely linked to organizational practices that prioritize salary appreciation, merit recognition, and career development opportunities. Additionally, the importance of transformational leadership for creating an environment of trust and growth encouragement was emphasized, showing that such practices can enhance satisfaction and performance, strengthen institutional culture, and improve the quality of work life.*

*Keywords: transformational leadership; motivation; professional development; organizational culture.*

## **1. INTRODUÇÃO**

No Brasil, as práticas de liderança organizacional têm sido historicamente marcadas por modelos autocráticos, especialmente nas instituições públicas. Esses estilos refletem uma estrutura hierárquica rígida e centralizadora. Em paralelo, os investimentos em treinamento e pesquisa organizacional frequentemente priorizam áreas como saúde e tecnologia, deixando as práticas de gestão e capacitação psicológica em segundo plano (Northouse, 2019).

Segundo Avolio *et al.*, (2020), apesar da relevância de abordagens como a liderança transformacional e a capacitação psicológica, há uma resistência cultural e organizacional que dificulta sua implementação nas instituições públicas. A ausência de programas específicos e a falta de integração entre teoria e prática comprometem a

adoção dessas estratégias, limitando os benefícios que poderiam ser alcançados em termos de produtividade, inovação e bem-estar no trabalho.

Segundo Freire e Santos (2021), as instituições têm investido consideravelmente em estratégias de liderança para aprimorar seus processos e aumentar a eficácia organizacional. Contudo, um dos principais obstáculos enfrentados nesse esforço é a ausência de programas estruturados que atendam de forma específica às necessidades das equipes e a desconexão entre teoria e prática.

Consoante Ahmed (2023) a liderança transformacional, quando corretamente implementada, pode gerar resultados significativos em termos de produtividade, inovação e satisfação dos colaboradores, mas a ausência de um alinhamento adequado entre o conhecimento teórico e as práticas cotidianas compromete esse potencial.

Bass e Riggio, (2016) evidencia que o ambiente de trabalho atual exige lideranças dispostas a lidar com desafios para a promoção de saúde mental e a criação de ambientes colaborativos. A liderança transformacional tem seu foco voltado para a inspiração, aprendizado e inovação, enquanto a capacitação psicológica fortalece os servidores para enfrentar as pressões experimentadas no trabalho. Em instituições públicas, onde a burocracia e a resistência a mudanças são frequentes, adaptar essas práticas é um desafio que propicia a oportunidade de impulsionar o bem-estar e a satisfação dos servidores, melhorando também o serviço prestado à sociedade (Ahmed *et al.*, 2023).

A liderança transformacional, caracterizada por inspirar equipes, fomentar o aprendizado contínuo e criar uma visão compartilhada, é amplamente reconhecida como um modelo eficaz para lidar com as demandas do ambiente de trabalho contemporâneo, conforme Eisenbeiß *et al.*, (2018) trouxe ao citar que criar a cultura de suporte e de inovação remove barreiras culturais e organizacionais e garante que os colaboradores se sintam seguros para propor ideias e inovar.

Segundo Bass e Riggio (2016), essa abordagem tem o potencial de transformar não apenas a dinâmica das equipes, mas também a cultura organizacional como um todo. No entanto, no Brasil, a prevalência de modelos autocráticos dificulta a adoção de práticas que valorizem a colaboração e a autonomia, especialmente no setor público (Freire e Santos 2021).

A capacitação psicológica complementa a liderança transformacional ao preparar os servidores para enfrentar os desafios emocionais e cognitivos do ambiente

de trabalho. Estudos mostram que investir no desenvolvimento psicológico dos trabalhadores pode aumentar a resiliência e o engajamento, reduzindo os índices de absenteísmo e rotatividade (Fernandes e Silva, 2019).

Ainda assim, há barreiras significativas para implementar essas abordagens no Brasil. Além da resistência cultural, a ausência de programas estruturados e a descontinuidade das políticas públicas são obstáculos recorrentes. Avolio e Walumbwa (2020) apontam que a integração entre teoria e prática é essencial para que as organizações públicas possam adotar estratégias mais eficazes e alinhadas às suas necessidades específicas.

Segundo Almeida (2017), a adaptação dessas práticas ao contexto brasileiro exige um olhar atento às particularidades culturais e estruturais do setor público. Isso inclui considerar a hierarquia tradicional, os processos burocráticos e a falta de recursos direcionados ao desenvolvimento organizacional. Com isso, criar programas que promovam lideranças transformacionais e capacitação psicológica pode transformar as instituições públicas em ambientes mais inovadores e humanos, beneficiando tanto os servidores quanto os cidadãos.

O objetivo deste estudo foi de analisar o nível de satisfação dos Peritos Criminais lotados no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues, com foco em aspectos como motivação, capacitação profissional e estilo de liderança. Ao identificar os principais entraves que dificultam a implementação de uma cultura organizacional orientada ao desenvolvimento pessoal e coletivo, propor ações que possam contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho e o bem-estar dos profissionais.

## **2. METODOLOGIA**

### **2.1 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa é classificada como qualitativa, sendo de natureza exploratória, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com um problema.

Quanto aos procedimentos é classificada como *survey*, por se tratar de uma coleta de informações realizada por meio de questionário visando a análise dos níveis de satisfação dos Peritos Criminais no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais da Superintendência de Polícia Técnico-Científica, no que se refere a motivação, capacitação profissional e estilos de liderança percebidos.

## 2.2 Amostra

No intuito de realizar um diagnóstico situacional no que se refere a liderança transformacional integrada à capacitação psicológica, foi realizada uma pesquisa com 122 (cento e vinte e dois) Peritos Criminais lotados no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues da Superintendência de Polícia Técnico-Científica na data de 19/09/2024 até 01/10/2024.

A participação de apenas quinze Peritos Criminais em resposta ao questionário constitui uma fração pequena da população total, trazendo que os resultados não puderam ser generalizados como representativos da opinião de todo o grupo amostral. Dessa forma, os resultados foram analisados com cautela, especialmente no que diz respeito à possibilidade de extrapolá-los para o público que foi exposto à pesquisa.

Segundo Guimarães *et al.* (2016) a baixa adesão à pesquisa *online* pode ser atribuída a impessoalidade da relação pesquisador-participante. Mesmo sendo fornecido o texto de apresentação com os objetivos da pesquisa, os riscos, confidencialidade de dados a relevância e as contribuições dos resultados encontrados, a ausência de momento presencial na coleta gera a impessoalidade entre o pesquisador e o participante, o que acarreta pouco interesse pela temática da pesquisa ou compreensão da relevância desta, constituindo o principal fator de baixa adesão a proposta de estudo. A metodologia de coleta de dados presencial estabelece uma relação entre pesquisador e participante mais intimista e com isso maiores taxas de engajamento dos pesquisados é observado.

Embora a amostra representativa inicial fosse relativamente ampla, a baixa adesão também pode ser atribuída a fatores como a carga de trabalho dos profissionais e a disponibilidade para responder ao questionário. Essa limitação no número de participantes pode influenciar a generalização dos resultados, sendo importante considerar as especificidades do contexto da amostra ao interpretar as conclusões da pesquisa (Guimarães *et al.*, 2016)

## 2.3 Objeto de estudo

A pesquisa teve um escopo restrito a onze laboratórios de uma instituição policial forense brasileira, onde por meio do programa de pesquisa *survey* buscou *insights* para a sugestões e implementação de práticas de liderança transformacional e

capacitação para melhorias no desempenho organizacional.

## 2.4 Questionário Aplicado

O objetivo foi mapear aspectos fundamentais do ambiente de trabalho, como a motivação, a capacitação profissional e os estilos de liderança percebidos, a fim de obter *insights* que promovam uma cultura organizacional positiva, voltada ao desenvolvimento individual e coletivo dos colaboradores.

O instrumento utilizado consistiu em um questionário com vinte e duas perguntas, sendo que vinte e uma delas tiveram sua captação de resposta realizadas por meio da escala *Likert*. Este questionário permitiu uma análise dos seguintes aspectos: **Estilos de liderança percebidos; Motivação no ambiente de trabalho; Necessidades de capacitação técnica e psicológica; e Cultura organizacional vigente.**

A pesquisa contribui ao abordar a necessidade de estratégias de gestão emocional em ambientes de alto risco, como o contexto policial, onde a pressão emocional é frequentemente alta. Ao sugerir a implementação de iniciativas focadas no desenvolvimento capacitação psicológica dos servidores fornecendo uma base para futuras investigações sobre a eficácia desses programas em melhorar o bem-estar e o desempenho no trabalho em profissões de alto risco.

Conforme observado por Costa e Almeida (2023) a escala *Likert* é utilizada por trazer um conjunto de declarações acerca de uma situação real ou hipotética, tendo como base a compreensão dos participantes, que são levados a mostrar seu nível de concordância ou discordância em relação a uma declaração proposta em uma escala métrica.

Segundo Silva, Almeida e Pereira (2024) a mensuração dos dados pela escala *Likert* tem sido um método popular entre cientistas sociais e pesquisadores de engenharia da qualidade para coletar e medir a percepção dos indivíduos dentro de determinado contexto, fornecendo conhecimento a partir de avaliações qualitativas do universo de estudo. Uma escala de 5 níveis traz a possibilidade de se utilizar uma âncora neutra (Costa Junior *et al.* 2024).

A escolha da escala de *Likert* com cinco pontos, variando de "Discordo Totalmente", "Discordo", "Não Concordo e Não Discordo", "Concordo" a "Concordo Totalmente", permitiu uma avaliação detalhada das percepções dos participantes

sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho. Essa abordagem foi complementada por uma pergunta discursiva, na qual o entrevistado foi convidado a descrever, em poucas palavras, uma mudança organizacional que, em sua opinião, contribuiria diretamente para a melhoria da qualidade no ambiente laboral.

A escolha da ferramenta MQL foi validada nas informações apresentadas por Pfeiffer (2015), que destaca a validade e o reconhecimento desse questionário, utilizado desde 1970 por importantes organizações internacionais, como a *ONU (Organização das Nações Unidas)*, *USAID (United States Agency for International Development)*, *NORAD (Norwegian Agency for Development Cooperation)*, *GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)* e *AusAID (Australian Agency for International Development)*. Essas instituições utilizam o MQL para identificar falhas no planejamento estratégico, especialmente aquelas relacionadas à falta de relacionamentos bem definidos entre líderes e liderados, no que diz respeito à delegação de autoridade e à gestão de projetos.

O MQL é uma ferramenta flexível que permite ser adaptada a diferentes setores e perfis de trabalhadores podendo ser aplicada tanto a equipes operacionais quanto a gestores de alto escalão, atendendo às demandas específicas de cada grupo e contexto organizacional (Pfeiffer, 2015).

Segundo Costa Junior *et al.* (2024), a escala *Likerté* um conjunto de declarações acerca de uma situação real ou hipotética, tendo como base a percepção dos participantes, que são levados a mostrar seu nível de concordância ou discordância (em graus variados) em relação a uma declaração proposta em uma escala métrica. Um número ímpar de opções é usado quando os pesquisadores precisam de uma âncora neutra. Em tal escala, as declarações combinam-se, revelando a dimensão específica da atitude em relação à questão, estando, portanto, interligadas. Tais itens apresentados de forma mutuamente exclusiva abordam uma dimensão específica do fenômeno investigado a fim de medi-lo. As pontuações de todos os itens do questionário devem ser combinadas para gerar uma pontuação composta, que em sua totalidade mede um traço unidimensional.

A escala *Likert* adota uma escala ordinal que mede níveis de concordância e desacordo de respostas de escolha fixa, sendo projetos para medir atitudes ou opiniões, partindo do pressuposto de que atitudes podem ser mensuradas (Costa Junior *et al.*, 2024).

A escala *Likert* foi concebida em 1932 para medir a “atitude” de forma cientificamente aceita e validada. Os pontos fundamentais que devem ser considerados: a validade, confiabilidade e análise da escala. Estes pontos são aplicados à percepção dos entrevistados e julgados pelo criador do item de resposta. O mais próximo que as respostas às questões estiver da visão original do entrevistador, reduzindo possível ambiguidade, mais válida e confiável será a escala, permitindo, assim, análise precisa dos dados (Costa Junior *et al.*, 2024).

O intuito do presente estudo foi que por meio do questionário aplicado, se pudesse analisar como os fatores motivacionais impactam na qualidade de vida no trabalho. Após manifestação favorável da instituição policial forense (Sistema Eletrônico de Informações – SEI 202400016021414) foi solicitado a Coordenação responsável o encaminhamento do *link* de acesso ao formulário “**Proposta de diagnóstico situacional sobre Capacitação Psicológica e sua influência na Liderança Transformacional**” aos Peritos Criminais lotados em instituição policial forense brasileira .

A participação foi voluntária, anônima e estimulada pela pesquisadora por meio dos grupos institucionais da importância das respostas para mudanças na cultura organizacional. O formulário ficou disponível de 19/09/2024 até 01/10/2024, *link* <https://docs.google.com/forms/d/1HCsMqINg6TW4RcBdn0LytpLkn3PV1aiXEbyb2MEyQ6o/edit>.

O *link* para acesso ao questionário foi enviado por meio da plataforma do Sistema Eletrônico de Informações – SEI com número de processo 202400016033505 para as unidades dos Laboratórios do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues. A pesquisa foi realizada pela pesquisadora, que é Perita Criminal, mestrande do Programa de Pós- Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Goiás (UFG), em convênio com a Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) e Polícia Técnico Científica. Ressalta-se que a pesquisa foi submetida à Plataforma Brasil (número a ser liberado e informado).

Antes de iniciar o questionário, todos os participantes responderam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), detalhando os objetivos do estudo, o caráter voluntário da participação e o direito de desistência sem qualquer prejuízo.

No Apêndice A são apresentadas as perguntas selecionadas para a pesquisa de diagnóstico situacional no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues.

### 3. ANÁLISES DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados obtidos proporcionaram inferências sobre os fatores que impactam o desempenho e o bem-estar dos Peritos Criminais, além de sugerir oportunidades para o desenvolvimento de práticas de liderança transformacional alinhadas às demandas específicas do contexto técnico-científico.

Por meio das respostas coletadas e análise dos constructos foi possível identificar *insights* de pontos de melhorias, no que se refere ergonomia, valorização na carreira, políticas de capacitação do servidor e motivação.

Os dados coletados foram analisados de forma descritiva no intuito de identificar tendências e padrões nas respostas, sugerindo áreas em que a liderança transformacional pode exercer um impacto positivo.

Do total de cento e vinte e dois Peritos Criminais, que compunham a amostra, apenas 12% participaram voluntariamente da pesquisa, sendo 53% do sexo feminino e ao responderem “1-Qual sua idade?” Dos respondentes 53% tinham idade entre 31 - 40 anos, “2-Há quanto tempo você é Perito(a) Criminal na Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás?” Cerca de 46% desempenhavam a função de Perito Criminal entre 6 - 10 anos e “3-Há quanto tempo você está lotado (a) no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais (DPCL) do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues?” Dos respondentes, 46% estavam lotados no DPCL entre 6 - 10 anos.

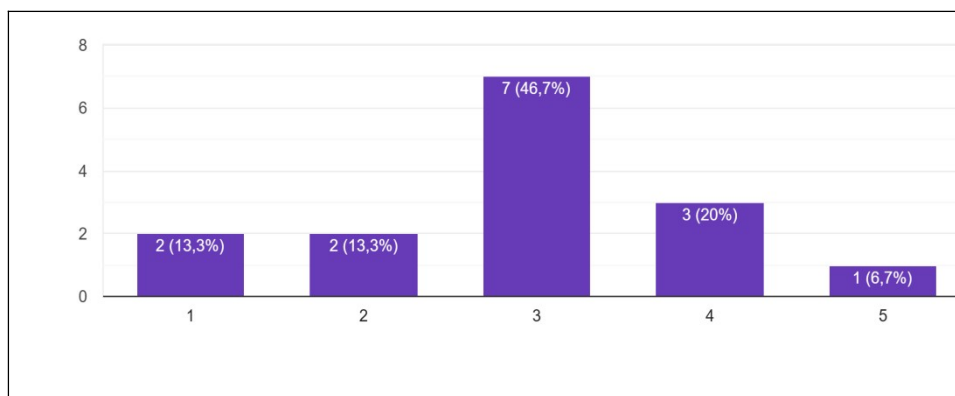
Quando perguntados “4 - Você concorda, no que diz respeito à capacitação psicológica, que os Peritos Criminais se sentem motivados ao participar de programas de pós-graduação, cursos operacionais, treinamentos e *workshops*, quando há incentivo da instituição?”, De acordo com os respondentes 46,7% não concordam e não discordam, que se sentem motivados em participarem de Programas de Pós-Graduação, cursos operacionais, treinamentos e *workshops* quando incentivados pela instituição, conforme apresentado na Figura 1.

Segundo Costa Junior *et al.*, (2024) é interessante adotar-se um número ímpar, do tipo o de 5 níveis na escala *Likert* para que as opiniões “nem concorda e nem discorda”, ou seja, uma posição neutra não sejam ignoradas. A postura neutra de

uma parcela significativa dos entrevistados pode indicar que os esforços institucionais para motivar e incentivar a capacitação ainda não são suficientemente claros ou impactantes para gerar uma visão positiva, segundo Li *et al.*, (2021).

A partir do que foi levantado na literatura, os líderes podem criar uma política que motive os colaboradores a perceberem valor na formação complementar especializada, aumentando sua adesão e engajamento com a instituição (Wong *et al.*, 2019). Infere-se que a falta de estímulo percebido pelos Peritos Criminais entrevistados pode estar relacionada à ausência de uma estratégia da instituição para reforçar a motivação na capacitação técnica em si.

Figura1 - Questão 4 - Resultados de Pesquisa



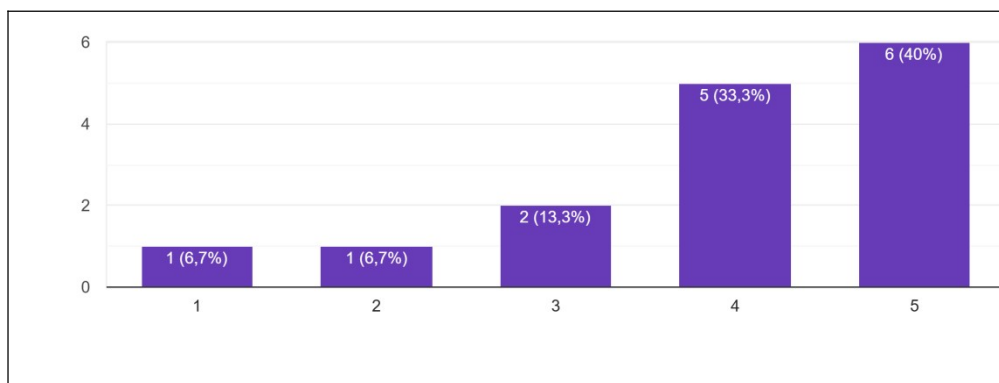
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Quando questionados sobre a pergunta “5 - Você concorda que a capacitação técnica e profissional do Perito Criminal contribui para o aumento de sua produtividade?” Dentre os entrevistados, conforme visto na Figura 2, 40% disseram concordar plenamente, conforme apresentado na Figura 2.

Esse resultado sugere que o conhecimento dos participantes, de que a capacitação está diretamente relacionada à melhora no desempenho individual e, conseqüentemente, na eficiência das atividades laborais está de acordo com o tratado na literatura por Daneshmandnia (2019).

O fato de 40% concordarem com a relevância da capacitação é positivo, mas também indica a necessidade de reconhecimento pelos demais colaboradores quanto a importância de investimentos em qualificação.

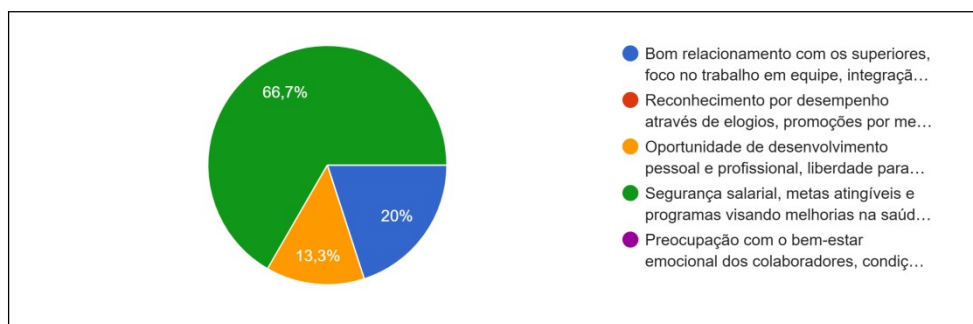
Figura2 - Questão 5: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Tendo visto na Figura 3, quando questionados sobre a pergunta “6- Dentre as alternativas apresentadas, qual você escolheria como a que melhor abrange as necessidades a serem atendidas e que, uma vez atendidas, resultariam em um aumento no seu nível de satisfação, enquanto Perito Criminal lotado no DPLC?” Observou que 66,7% dos Peritos Criminais entrevistados consideram que as principais necessidades a serem atendidas para aumentar sua satisfação no trabalho seria a segurança salarial, metas atingíveis e programas focados na saúde ocupacional.

Figura3 - Questão 6: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Segundo Evangelista *et al.* (2019), o que permiti que as pessoas aumentem sua saúde ocupacional e promovam melhorias nesse aspecto esta envolto a um processo social e político. Esse processo abrange atitudes voltadas ao fortalecimento das competências financeiras, sociais e familiares dos lideres e liderados. Nessa perspectiva, o nível de satisfação analisado está relacionado a um mesmo contexto, o que possibilita que esses aspectos sejam abordados de forma interconectada.

Os colaboradores tendem a se sentirem valorizados e mais comprometidos, reduzindo preocupações externas que podem interferir em seu rendimento, quando as metas organizacionais e as expectativas individuais estão correlacionadas

(Parker,2017).

Estabelecer metas alcançáveis em contextos de alta complexidade, como no campo da Perícia Criminal, onde os profissionais lidam com desafios técnicos, analíticos e emocionais que exigem constante adaptação e resiliência é uma perspectiva respaldada por Northouse (2019), que argumenta que metas mensuráveis e atingíveis são fundamentais para promover a percepção de progresso contínuo e realização, elementos que contribuem para a manutenção da motivação intrínseca e para o fortalecimento do desempenho em ambientes de trabalho exigentes.

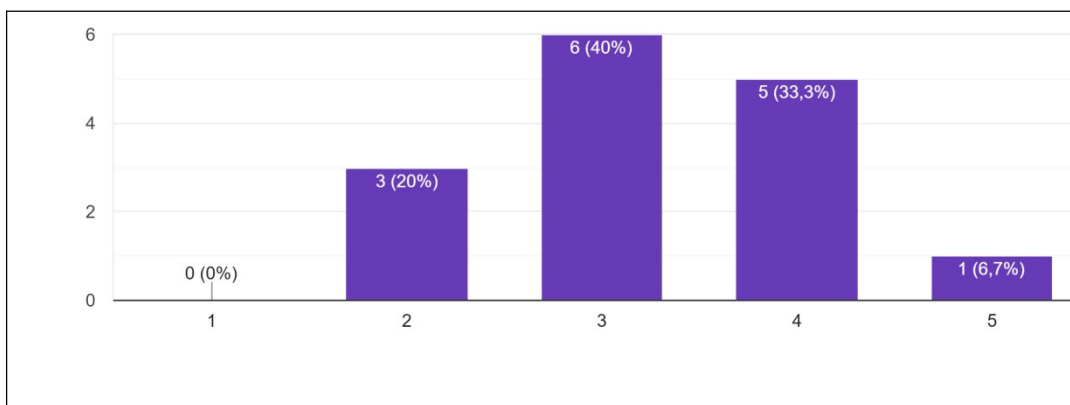
A implementação de ações estratégicas focadas na segurança salarial, metas realistas e programas de saúde ocupacional são coerentes com os princípios de liderança e cultura organizacional e que também são discutidos pelos autores Denison *et al.* (2018).

Na busca por melhorias nas condições laborais, é essencial implementar programas voltados à saúde ocupacional, que envolvam ações de promoção do bem-estar físico e mental, como treinamentos em ergonomia e suporte psicológico. Essas iniciativas favorecem o bem-estar dos servidores e aumentam o nível de satisfação no ambiente profissional. Além disso, as metas definidas devem ser viáveis e alcançáveis, levando em conta a carga de trabalho e as particularidades de cada função, para evitar sobrecarga e frustração.

Para os líderes, poderia ser implantado um "laboratório de liderança social", onde eles participam de atividades práticas que desafiem sua capacidade de gerir equipes de forma empática e inclusiva. O aprimoramento das políticas de remuneração estável, com ajustes periódicos baseados nos índices econômicos e no desempenho do setor público, também contribuem para uma percepção de valorização entre os colaboradores.

Ao serem inquiridos sobre a pergunta: “7 - Você se considera comprometido em apoiar a gestão na promoção da segurança pública e defesa social de maneira planejada, integrada e inteligente, conforme definido como missão no Plano Estratégico da Secretaria de Segurança Pública 2022-2023?”, conforma tido na Figura 4, observou-se que 40% dos entrevistados ficaram neutros, pois nem concordaram e nem discordaram, enquanto 33% apenas concordaram.

Figura4 - Questão 7: Resultados de Pesquisa



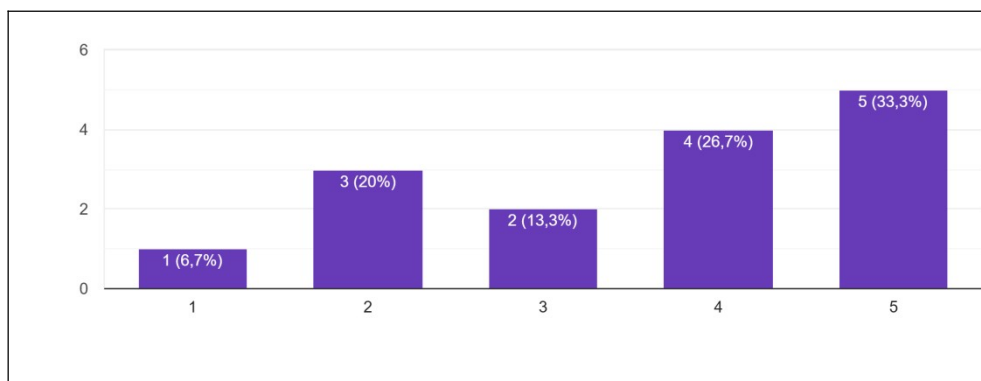
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Esses resultados indicam percepções heterogêneas, no que tange o papel dos profissionais na execução do Plano Estratégico da Secretaria de Segurança Pública 2022-2031. A neutralidade de 40% dos entrevistados pode indicar uma falta de clareza sobre as expectativas institucionais ou um desinteresse em relação às políticas estratégicas. Quando os profissionais não percebem a conexão entre o planejamento das organizações e seus interesses profissionais, pode existir uma lacuna no sentimento de pertencimento institucional. Sobre este assunto Daneshmandnia (2019), aponta que a eficácia da governança organizacional depende do alinhamento entre a cultura interna, os objetivos institucionais e os interesses profissionais intrínsecos de cada colaborador.

Por outro lado, 33% concordaram totalmente quando perguntados sobre “8 - Você participa ativamente das políticas institucionais dando suporte, idéias e trazendo inovações para as melhorias e aperfeiçoamento dos serviços prestados nas áreas finalísticas de seu Laboratório?”

Os resultados vistos na Figura 5 indicam, que embora uma parcela dos Peritos Criminais entrevistados demonstre engajamento, há espaço para avanços na integração e no alinhamento entre as metas institucionais e as percepções individuais, haja vista a dispersão das respostas. Aplicar estratégias orientada para a inovação e canais claros de comunicação podem fortalecer o compromisso dos profissionais, conforme trazido por Paschoiotta (2024).

Figura5 - Questão 8: Resultados de Pesquisa

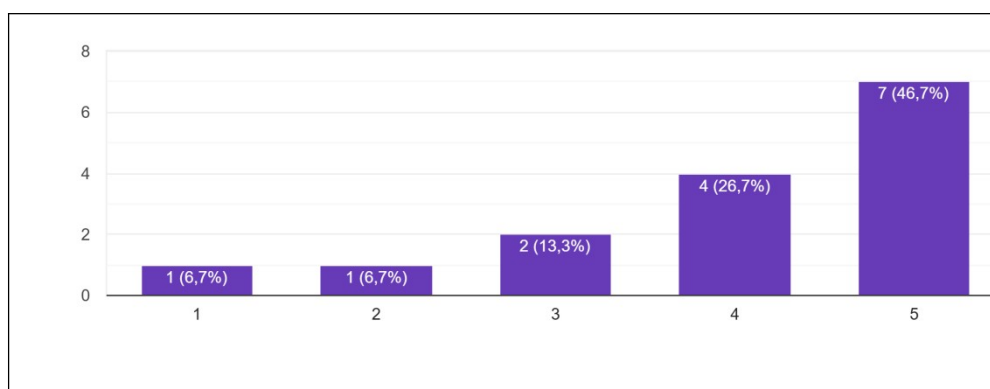


Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

De acordo com Maslach *et al.*, (2029), a prática de ouvir os colaboradores, promove equidade na equipe e estabelece uma comunicação proativa reforçando o engajamento e a conexão com os valores organizacionais. Além disso, a promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho tem se mostrado eficaz na atração de talentos e no estímulo à criatividade, contribuindo para um ambiente inovador (Hartnell *et al.*, 2019).

Sobre a pergunta aos entrevistados “9- Você concorda ser totalmente responsável em compartilhar com a obrigação que a Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás tem em executar suas atividades com excelência, em consonância com os valores de legalidade, transparência, ética e responsabilidade social?” O percentual de 46,7% dos entrevistados concordam totalmente, conforme Figura 6.

Figura6 - Questão 9: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

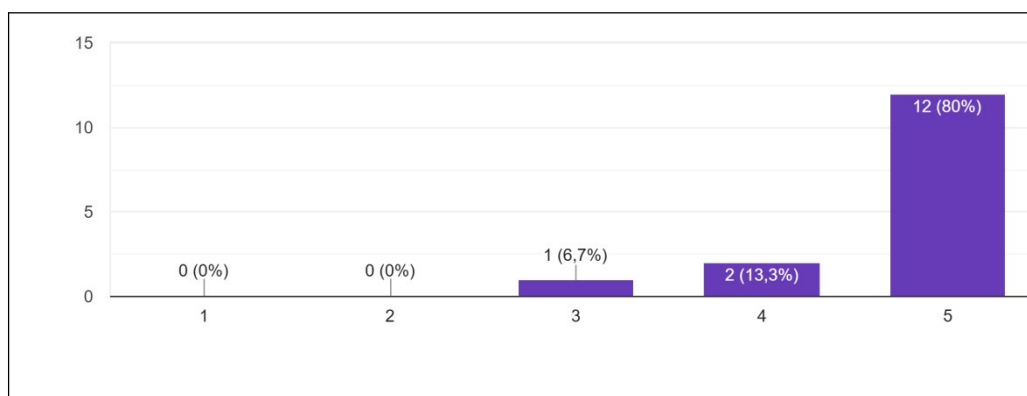
Apesar de 46,7% concordarem totalmente, é interessante observar que 26,7% dos entrevistados, sendo 13,3% neutros e 6,7% que discordam totalmente ou apenas que discordam, demonstram baixo índice de pertencimento institucional, quando o assunto é o compartilhamento da responsabilidade corporativa.

Segundo Guskey *et al.* (2022) este percentual pode sugerir que há áreas que ainda precisam ser trabalhadas em termos de clareza quanto à responsabilidade institucional conforme a missão e a visão. A literatura sobre mudança organizacional, como Paschoiotta (2024), sugere que a adesão aos valores organizacionais pode ser gradual e depende de ênfase em treinamentos, liderança e comunicação interna.

Quando perguntados, “10- Você concorda que seu trabalho contribui ativamente com a paz social e o bem-estar da população do Estado de Goiás e é fundamental para que haja redução da criminalidade?”.

De acordo com os participantes, 80% concordaram totalmente que seu trabalho tem o papel fundamental na paz social e na redução da criminalidade, conforme ilustrado na Figura 7.

Figura7 - Questão 10: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

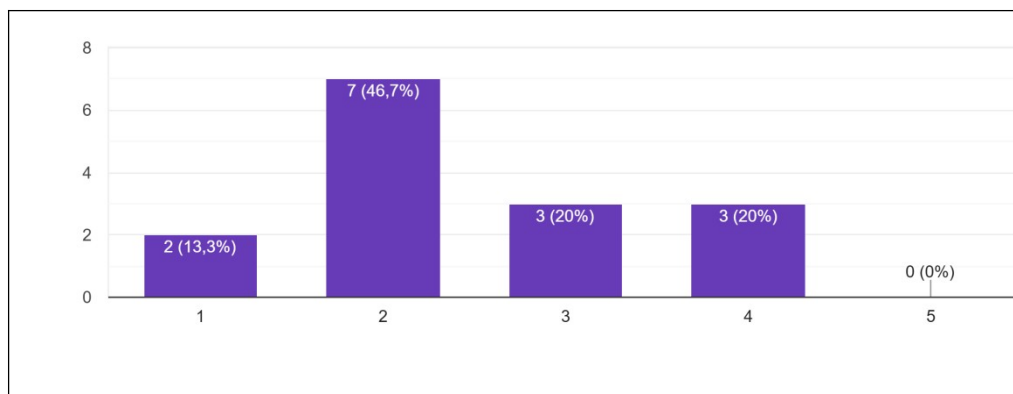
Segundo Kang *et al.*, 2022, é essencial reconhecer e reforçar o impacto social, que provem do trabalho dos Peritos Criminais. Estratégias de *feedback* e celebração de resultados institucionais podem ajudar a consolidar essa consciência.

Enquanto a maioria dos profissionais reconhece a relevância de seu trabalho para a sociedade, ainda há espaço para reforçar a importância da atividade do Perito Criminal frente ao contexto social entre os pares, tendo em vista a neutralidade dada na resposta. Investir em seminários e *workshops* com apresentação de resultados são estratégias de alinhamento que ampliam a percepção do valor do trabalho institucional frente ao contexto social (Zhao *et al.*, 2018).

A pesquisa revelou que 46% dos Peritos Criminais discordam da pergunta “11- Você se sente pertencente a uma instituição que incentiva o conhecimento técnico-científico e a qualificação, visando a valorização dos profissionais e a

melhoria dos serviços prestados à sociedade?”, conforme visto na Figura 8.

Figura8 - Questão 11: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Este resultado aponta para um possível desalinhamento entre as práticas institucionais percebidas e as expectativas dos colaboradores. Segundo Silva *et al.*, (2023) a cultura organizacional, constituída pelos valores e crenças compartilhados no seio da instituição, deve estar em harmonia com as expectativas dos servidores. Caso se verifique um descompasso cultural entre aquilo que a organização propaga (ou afirma propagar) e o que os colaboradores percebem, o resultado será uma desordem que poderá impactar a motivação e o desempenho dos servidores. Este desajuste ocorre quando os valores e práticas institucionais não refletem as necessidades de evolução e desenvolvimento dos colaboradores, comprometendo, assim, o seu engajamento e comprometimento com a organização.

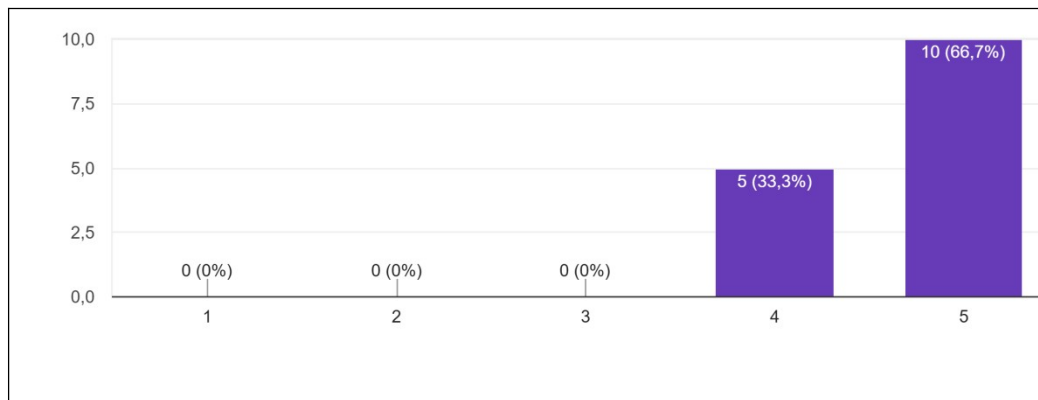
Nestes resultados deparamos com um percentual de entrevistados que não entende que a instituição investe em capacitação visando a valorização e crescimento profissional do Perito Criminal, esta população talvez perceba que este incentivo, quando existente, não coaduna com este intuito. É essencial assegurar que os programas de capacitação sejam reconhecidos como relevantes e eficazes por estes servidores, oferecendo oportunidades para o desenvolvimento contínuo das competências técnicas e profissionais dos colaboradores.

Para tanto, é importante realizar avaliações periódicas sobre a percepção dos profissionais em relação a esses investimentos educacionais, ajustando as estratégias conforme necessário, de modo que os Peritos Criminais percebam que seus esforços para o aprendizado são valorizados e direcionados ao seu crescimento profissional e não que a realização de cursos e a obtenção de títulos são meramente elementos

formais, sem impacto efetivo na carreira.

De acordo com a pesquisa, 66% dos Peritos Criminais concordam totalmente, quando perguntados “12- Você concorda que uma gestão participativa nas instituições de Segurança Pública em que as decisões são compartilhadas com os colaboradores das áreas finalísticas contribua para uma organização estratégica mais eficaz?”

Figura9 - Questão 12: Resultados de Pesquisa



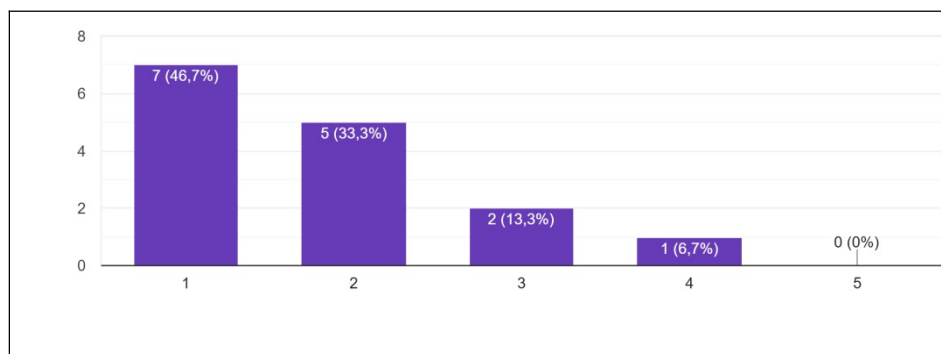
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

A partir dos resultados observados na Figura 9, a estratégia recomendada por Abbas *et al.* (2017), é a de promover espaços onde os profissionais possam contribuir com ideias e sugestões para a melhoria dos serviços, como laboratórios de inovação e programas de premiação. No que se refere a implementação de uma gestão participativa, o ambiente de pesquisa fortalece o sentimento de pertencimento e impulsiona a criatividade organizacional (Prux *et al.*, 2023).Hartnellet *al.* (2019) evidenciam que práticas gerenciais capacitadoras, como a inclusão dos funcionários nas decisões, aumentam o desempenho organizacional ao promover a sensação de pertencimento.

Segundo Wong *et al.*, (2019), quando os profissionais são envolvidos nas decisões, eles tendem a sentirem valorizados ajudando a alinhar a cultura organizacional aos objetivos estratégicos.

Ao serem perguntados, conforme visto na Figura 10, “13- Em seu ambiente de trabalho, você se sente preparado para lidar com situações externas que colocam em risco ou ameaçam a sua ou a integridade física de outros servidores?”, os participantes responderam que 46,7% sentem-se totalmente despreparados para lidar com situações externas que colocam em risco a própria integridade física ou a de outros servidores.

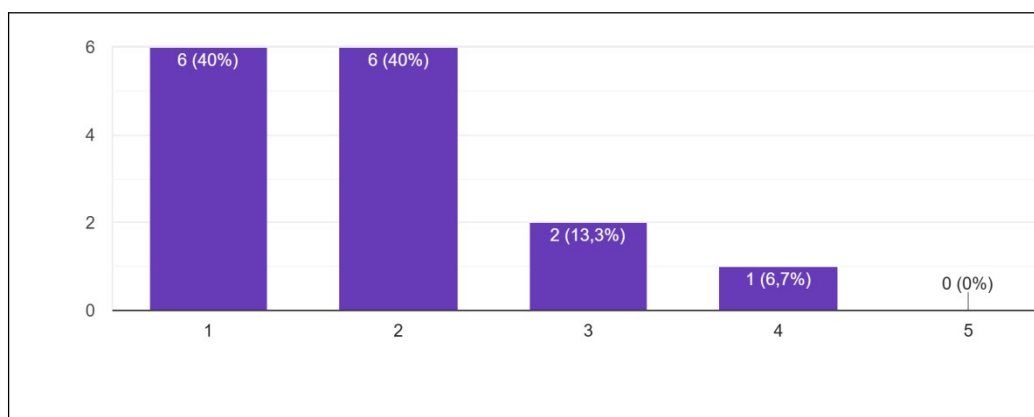
Figura10 - Questão 13: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Neste sentido perguntamos, ao serem perguntados se “14- Em seu ambiente de trabalho, você se sente preparado para lidar com situações internas que colocam em risco ou ameaçam a sua ou a integridade psicológica de outros servidores?”, dos participantes 40% discordam totalmente e 40% apenas discordam de que se sentem preparados para lidar com esses desafios.

Figura11 - Questão 14: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Segundo Souza *et al.*, (2019), a falta de preparo para situações de risco afeta negativamente a saúde mental dos colaboradores. O despreparo para lidar com situações externas ameaçadoras pode gerar estresse, ansiedade e até traumas psicológicos, o que prejudica não apenas a integridade física, mas também o bem-estar emocional no ambiente de trabalho.

A teoria do *Burnout* e do estresse ocupacional, por exemplo, explica como o desconforto emocional pode surgir em resposta ao medo de situações potencialmente perigosas no ambiente de trabalho (Maslach *et al.*, 2019).

Segundo Souza *et al.*, (2019) a capacitação dos profissionais para reconhecer e enfrentar situações que comprometem a integridade psicológica é essencial.

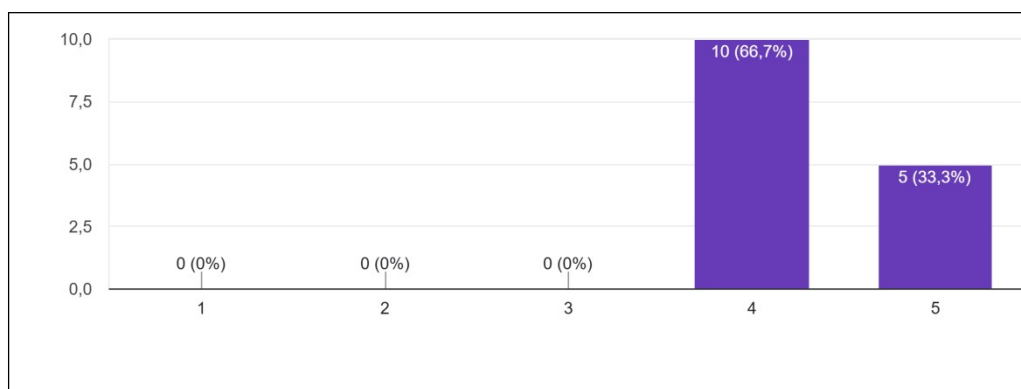
Intervenções psicológicas no ambiente de trabalho, como campanhas contra *bullying* e métodos para o fortalecimento emocional, podem influenciar positivamente o comportamento e o bem-estar dos colaboradores.

Os resultados sugeriram uma lacunana percepção de preparo físico e psicológico dos profissionais em seus ambientes de trabalho. O despreparo físico reflete a falta de treinamentos específicos para situações de crise ou de emergência, que são comuns em ambientes de alta complexidade, como os de Segurança Pública. Estudos mostram que práticas de capacitação voltadas para gestão de riscos e situações críticas são essenciais para o aumento da eficiência e segurança no ambiente de trabalho (Souza *et al.*, 2019).

Em relação à integridade psicológica, a ausência de suporte e treinamentos focados em bem-estar emocional pode contribuir para sentimentos de vulnerabilidade e estresse crônico. Ambientes de trabalho que não oferecem suporte emocional aumentam os riscos de esgotamento mental, reduzindo a capacidade dos profissionais enfrentarem desafios internos e externos (Silva e Castro Filho, 2023). Dickson *et al.* (2020) complementa que estratégias capacitadoras devem ser integradas à cultura organizacional para garantir maior prontidão dos servidores.

Já 66,7% dos respondentes concordam com a pergunta, “15- Você concorda que sua produtividade é influenciada diretamente pelas condições ergonômicas oferecidas pela instituição?”, conforme visto na Figura 12.

Figura12 - Questão 15: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Essa percepção destaca a relação entre ergonomia no ambiente de trabalho, bem-estar dos colaboradores e desempenho. Segundo Martins *et al.*, (2019), as condições ergonômicas inadequadas podem aumentar os níveis de estresse e fadiga

dos trabalhadores, reduzindo sua eficiência e satisfação. Ao contrário, quando a organização investe em um ambiente ergonomicamente adequado, há maior motivação e capacidade dos colaboradores em desempenhar suas funções de forma eficiente.

Além do impacto físico, a ergonomia também influencia o bem-estar psicológico. Souza e Pereira(2019) destacam que condições de trabalho que oferecem conforto e segurança aumentam a percepção de apoio organizacional, o que reduz a probabilidade de esgotamento mental. Líderes que priorizam as necessidades ergonômicas dos colaboradores melhoram as condições de trabalho, aumentando a produtividade e o engajamento organizacional (Martins *et al.*, 2019).

Quando não há preocupação com as condições ergonômicas dos trabalhadores, situações de lesões ocupacionais, absentismo e baixa produtividade podem existir, assim sendo instituições que investem na infraestrutura e no conforto dos trabalhadores colhem resultados positivos em termos de produtividade. Esses investimentos não só demonstram cuidado com os colaboradores, mas também criam um ambiente mais propício para a inovação e a eficiência (Souza e Pereira, 2019) .

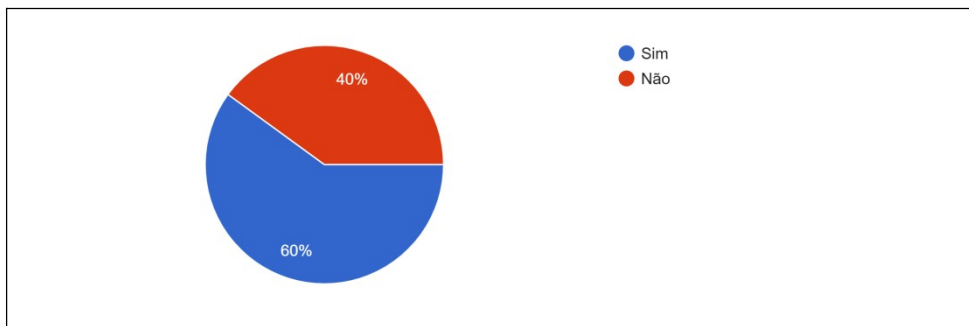
Investir em ergonomia não apenas melhora o desempenho físico e mental dos trabalhadores, mas também demonstra a responsabilidade da instituição em oferecer um ambiente de trabalho saudável e eficiente. Uma possibilidade seria a implementação de estudos personalizados de ergonomia, onde os Peritos Criminais passassem por avaliações específicas para identificar necessidades individuais de ajustes no ambiente de trabalho, como cadeiras ajustáveis, mesas adequadas e equipamentos que favoreçam a postura e o bem-estar. Isso não só contribuiria para a saúde física, mas também demonstraria um compromisso concreto com a qualidade de vida dos profissionais, promovendo um ambiente mais produtivo e confortável.

Outra alternativa seria a criação de *workshops* regulares sobre saúde e ergonomia, que incluam não apenas a educação sobre boas práticas posturais, mas também técnicas de gestão do estresse e prevenção de lesões específicas para a atividade pericial. Esses *workshops* poderiam ser complementados com a introdução de tecnologias de apoio, como *software* para gestão de tarefas que minimize o esforço repetitivo e permita uma melhor organização do trabalho, favorecendo tanto a saúde quanto a eficiência. Por fim, um programa de feedback contínuo sobre o uso desses recursos ergonômicos garantiria que as melhorias se mantivessem alinhadas às

necessidades reais dos Peritos, aprimorando constantemente o ambiente de trabalho.

Quando perguntados se “16- Você já procurou o Núcleo Integrado de Assistência Biopsicossocial (NIAB-SPTC) para tratar de questões relacionadas ao seu trabalho?”, conforme visto na Figura 13, 60% dos respondentes disseram que já procuraram apoio.

Figura 13 - Questão 16: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

A procura pelo Núcleo Integrado de Assistência Biopsicossocial (NIAB) por 60% dos colaboradores sugere que essa assistência é percebida como um recurso importante para lidar com as demandas do trabalho e seus impactos emocionais, conforme apontado por Guimarães *et al.*, (2016). As práticas organizacionais que oferecem suporte psicológico e social melhoram o desempenho individual e fortalecer o comprometimento com os colaboradores (Martins *et al.*, 2019).

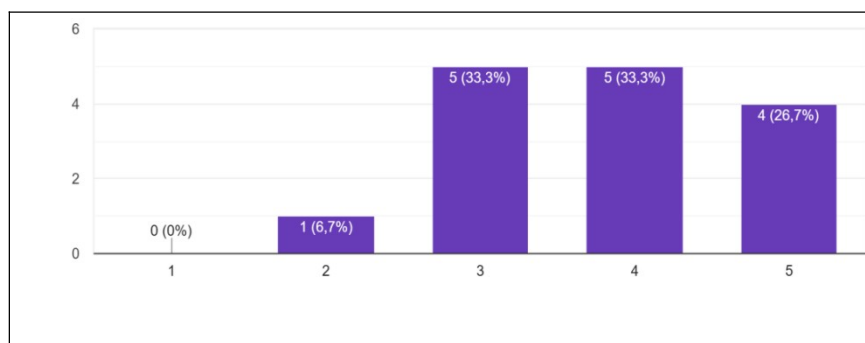
A existência do NIAB reflete o interesse da instituição em atender as demandas psicológicas dos servidores. A atenção à saúde mental e emocional dos funcionários deve ser uma das prioridades e funciona estrategicamente nas organizações. Recorrer por assistência psicológica indica que os desafios enfrentados no trabalho estão além das capacidades psíquicas individuais de lidar com a situação, exigindo suporte externo (Martins *et al.*, 2019).

Normalizar o uso de serviços de suporte psicológico e biopsicossocial é essencial para reduzir o estigma associado à saúde mental no trabalho (Almeida *et al.*, 2016). Esse dado também pode ser interpretado como uma resposta ao aumento das pressões ocupacionais e um reflexo do sucesso das iniciativas organizacionais em oferecer este tipo de suporte. Entretanto, como apontado na literatura, é crucial que as organizações não apenas ofereçam assistência, mas também promovam uma cultura preventiva que reduza os fatores de risco no ambiente laboral (Martins *et al.*, 2019).

Ao serem indagados sobre “17- Você concorda que é parte integrante da

equipe e da cultura organizacional de sua instituição?" o percentual de 33,3% responderam quem concordavam e nem discordavam e outros 33,3% responderam que apenas concordaram, o que sugere uma percepção superficial sobre que é o seu papel como Perito Criminal na engrenagem institucional.

Figura14 - Questão 17: Resultados de Pesquisa



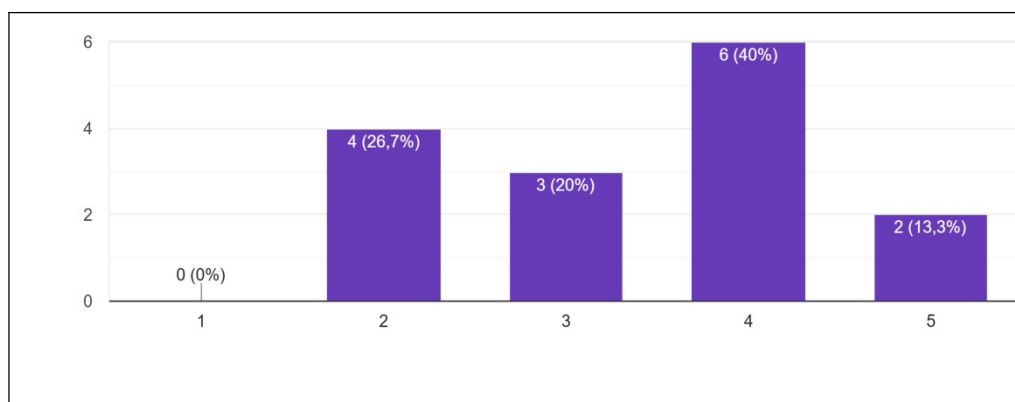
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Segundo Zhang *et al.*, (2020), resultados ambíguos ou superficiais sugerem que, embora a organização possa ter implementado iniciativas voltadas a política de reconhecimento profissional e de pertencimento dos trabalhadores, essas ações podem não estar sendo totalmente eficazes ou claramente compreendidas pelos colaboradores.

Segundo Thompson *et al.* (2021), a criação de espaços físicos ou virtuais nos quais servidores de diferentes departamentos possam colaborar em projetos transversais, superando as limitações de suas funções tradicionais, é uma estratégia eficaz para promover inovações no atendimento ao público, otimização de processos internos e aprimoramento das políticas públicas. Os servidores envolvidos nessas iniciativas recebem reconhecimento oficial e, frequentemente, são convidados a implementar suas ideias em larga escala. Essa abordagem pode fortalecer o sentimento de pertencimento entre os Peritos Criminais, além de contribuir significativamente para a melhoria dos resultados organizacionais.

A afirmação de que "18- Ser Perito Criminal proporciona uma significativa realização pessoal", com 40% dos respondentes apenas concordando, reflete aspectos motivacionais específicos relacionados à profissão, Figura 15.

Figura15- Questão 18: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

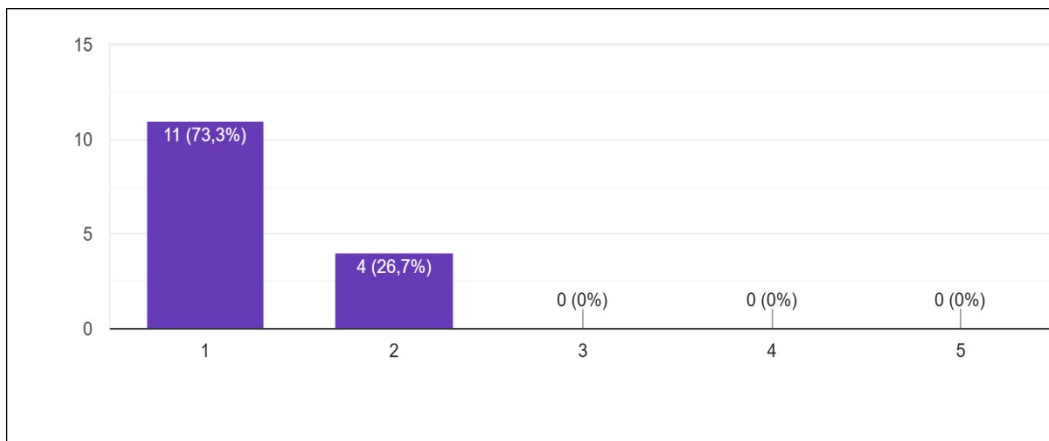
Conceitualmente a motivação intrínseca é essencial para a realização pessoal no trabalho. Profissionais que percebem suas atividades como significativas e alinhadas a seus valores pessoais tendem a se sentirem mais realizados, segundo traz Ogbonnaya *et al.*, (2018).

Para os Peritos Criminais, o impacto social do trabalho e a contribuição para a justiça podem ser consideradas como fontes potenciais de motivação intrínseca. Ogbonnaya *et al.*, (2018) destacam que profissões emocionalmente exigentes podem impactar negativamente a percepção de realização. A pressão, a exposição a cenas de crimes e as condições organizacionais podem dificultar, que Peritos Criminais experimentem satisfação plena em suas funções.

O percentual de 40% que concorda com a afirmação revela, que embora uma parte dos Peritos Criminais encontre significado e realização em suas funções, há fatores estruturais e psicológicos que limitam essa percepção de 26,7% que discordam e de 20% que não souberam opinar, o que pode estar correlacionado com o percentual das respostas dadas na pergunta 19.

Para a pergunta “19- Você concorda que sua remuneração está condizente com o nível de responsabilidade da atividade operacional que você desempenha?” o percentual de respondentes de 73,3% discordam totalmente, ou seja, acreditam estar sendo mal remunerados (Figura 16).

Figura16- Questão 19: Resultados de Pesquisa

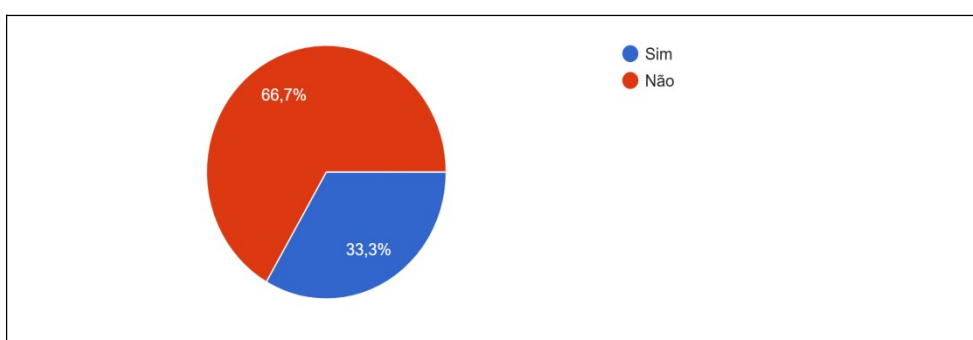


Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

A adequação da remuneração em relação às responsabilidades da atividade operacional sugere uma desconexão entre o reconhecimento financeiro e as expectativas dos servidores, o que pode elevar o grau de desmotivação dos colaboradores (Thompson *et al.*, 2021).

Perguntamos se “21- Além do subsídio recebido como Perito Criminal, você possui alguma fonte de renda adicional?” dos respondentes, 66,7% disseram que não possuem outra fonte de renda, o que aponta para uma dependência exclusiva do subsídio de Perito Criminal, o que intensifica o temor por uma vulnerabilidade financeira e instabilidade na valorização da carreira (Figura 17).

Figura17- Questão 21: Resultados de Pesquisa



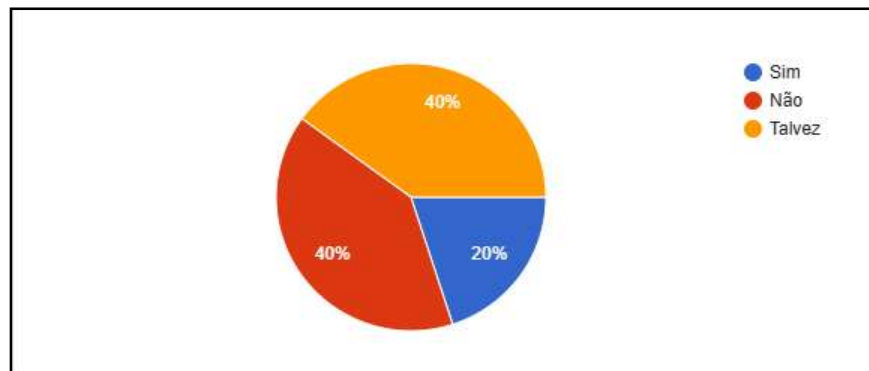
Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Ao serem perguntados se “20- Você pretende prestar outro concurso público?”, dos respondentes, 20% disseram "sim" e 40% "talvez", conforme visto na Figura 18.

O fato de 20% dos Peritos Criminais terem a intenção de prestar outro

concurso e de 40% estarem em uma posição indecisa ("talvez") pode sugerir algum tipo de insegurança em relação a atual carreira.

Figura18- Questão 21: Resultados de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

As respostas das questões 18, 19, 20 e 21 fornecem resultados que envolvem percepções sobre reconhecimento, remuneração, perspectivas de futuro profissional e fontes de renda adicionais.

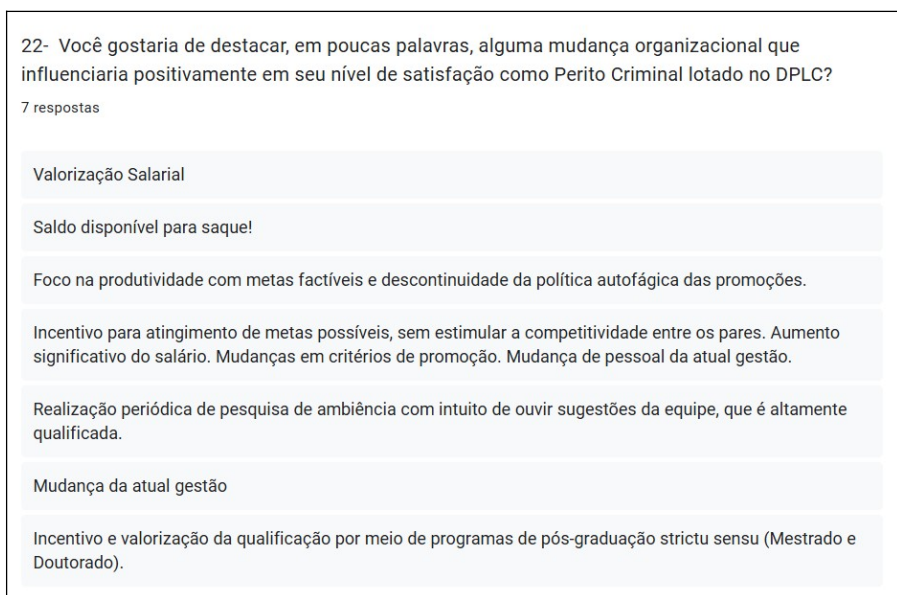
Esses resultados interpretados sob a ótica da Teoria da Motivação de Expectativa, proposta por Locke e Latham (2002), sugerem que os indivíduos se dedicam ao trabalho quando acreditam que seus esforços levarão aos efeitos desejados. A ausência de uma visão clara sobre o futuro da carreira reduzir a motivação intrínseca, afetando o engajamento dos servidores (Thompson *et al.*, 2021).

A motivação humana destaca que a segurança financeira é uma das necessidades fundamentais, especialmente quando os indivíduos não têm uma rede adicional de recursos (Wong *et al.*, 2019). O fato de 66,7% dos Peritos Criminais não possuírem outra fonte de renda, além do subsídio recebido como Perito Criminal, incute que a falta de fonte complementar de renda pode afetar sua motivação extrínseca e, conseqüentemente, levar a uma diminuição do engajamento no trabalho e procura por outro cargo público. Isso reflete a importância de condições financeiras estáveis para o bem-estar dos funcionários e o impacto dessa segurança nas suas motivações de desempenhos e diminuição do absentismo (Paschoiotta *et al.*, 2024).

Depois das questões que foram respondidas com base nas opções propostas pela escala *Likert*, foi incluída uma pergunta discursiva (Figura 19), do total de participantes que responderam as perguntas de múltipla escolha, apenas 46% se propuseram a responder, ou seja, sete participantes. As respostas dadas foram compiladas na íntegra e apresentadas a seguir de forma textual: Resposta 1-

Valorização Salarial; Resposta 2-Incentivo e valorização da qualificação por meio de programas de pós-graduação *strictu sensu* (Mestrado e Doutorado); Resposta 3- Realização periódica de pesquisa de ambiência com intuito de ouvir sugestões da equipe, que é altamente qualificada; Resposta 4-Saldo disponível para saque!; Resposta 5-Incentivo para atingimento de metas possíveis, sem estimular a competitividade entre os pares. Aumento significativo do salário. Mudanças em critérios de promoção. Resposta 6-Mudança de pessoal da atual gestão; Resposta 7- Mudança da atual gestão e Foco na produtividade com metas factíveis e descontinuidade da política autofágica das promoções.

Figura 19 - Respostas da questão 22



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

A interpretação das respostas fornecidas sugeriu um ambiente organizacional que, embora apresentasse iniciativas de valorização profissional aos colaboradores, não estava conseguindo atender adequadamente às expectativas da equipe.

Carvalho *et al.*, (2022) aponta que um clima organizacional que parece positivo na teoria pode, na prática, não atender plenamente às expectativas dos colaboradores, especialmente se os funcionários não se sentem reconhecidos ou valorizados em termos de suas necessidades profissionais e pessoais.

A insatisfação com a liderança pode ser observada na necessidade de mudança da gestão e revisão dos critérios de promoção. O entrevistado parece não perceber a gestão atual como uma fonte de inspiração ou suporte para o desenvolvimento individual, o que é uma falha da motivação inspiradora e consideração individualizada

da liderança transformacional. Segundo Northouse(2019) isso pode refletir uma falha em engajar emocionalmente a equipe, que não sente que sua liderança é visionária ou alinhada com os valores e necessidades dos servidores. Paschoiotta *et al.*, (2024) sugere que a cultura organizacional, que valorize o bem-estar e o crescimento dos colaboradores, complementa o salarial e é fundamental para reter talentos.

A política de promoções foi nominada por um dos entrevistados como pertencente a um ciclo vicioso que enfraquece a motivação ao invés de promover o crescimento real. Caso os critérios de promoção não forem transparentes, justos e baseados no mérito, isso pode gerar um sentimento de injustiça e frustração. Os colaboradores podem sentir que, independentemente do seu desempenho, suas chances de crescimento dentro da organização são limitadas, o que impacta negativamente sua autonomia e na competência percebida (Parhamnia *et al.*, 2021).

A mudança na gestão sugerida por um dos respondentes pode ser interpretada como uma necessidade de renovação no estilo de liderança para melhor atender às suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Se os líderes não fornecem espaço para o desenvolvimento, para o *feedback* contínuo e para as oportunidades de crescimento, isso pode resultar em uma queda na motivação intrínseca e na sensação de desengajamento (Abbas *et al.*, 2023).

A percepção dos profissionais que responderam a pesquisa é de que as iniciativas de valorização salarial, programas de qualificação e incentivos baseados em metas não estão suficientes para atender suas necessidades de reconhecimento, crescimento profissional e satisfação. Os resultados da pesquisa sugerem *insights* para o desenvolvimento de políticas e práticas que podem auxiliar em um ambiente de trabalho mais saudável e motivador a partir de programas de reconhecimento que vão além da compensação financeira.

## 5. CONCLUSÕES

Fortalecer os canais de comunicação internos e valorizar a abertura ao diálogo entre as lideranças e os Peritos Criminais, poderá gerar impactos positivos tanto na satisfação dos colaboradores quanto na eficiência dos serviços prestados.

A realização de pesquisas de ambiência com a intenção de ouvir sugestões pode ser uma boa prática, todavia as sugestões devem ser efetivamente analisadas ou implementadas, para que não se suscite a sensação de desvalorização.

Desenvolver um planejamento que inclua metas desafiadoras, mas alcançáveis, é crucial para manter o engajamento e o crescimento dos colaboradores dentro da organização. Metas excessivamente fáceis poderão ser vistas como pouco estimulantes, reduzindo o interesse e limitando as oportunidades de desenvolvimento intelectual e profissional. Em contrapartida, metas inatingíveis podem gerar frustração e desmotivação, criando a percepção de que, mesmo que o trabalho seja desafiador, ele não oferece recompensas concretas devido à sua natureza impraticável. Assim, encontrar o equilíbrio entre desafio e aplicabilidade é essencial para promover a motivação, o senso de realização e o crescimento contínuo.

A desvalorização salarial aparece como um fator central para os entrevistados, sugere-se que as lideranças promovam ações efetivas que visem e demonstrem o compromisso com o plano de cargos e salários da carreira de Perito Criminal, no intuito de se promover a justiça salarial, reiterando junto ao Poder Executivo que a valorização salarial está diretamente ligada à retenção de talentos e à melhoria contínua da qualidade do trabalho técnico. Desta forma ainda, participando ativamente em audiências públicas e reuniões legislativas, poderá defender a valorização dos Peritos Criminais, endossando para que haja sustentação política ao pleito.

Uma maneira eficaz de promover a capacitação psicológica e valorizar profissionalmente os servidores seria por meio da implementação de uma política de gestão pelas lideranças, com o objetivo de criar mecanismos que possibilitasse a concessão de gratificações baseadas em títulos acadêmicos. Essa estratégia busca não apenas transformar tais benefícios em recompensas estruturadas, mas também promover o aumento da motivação e do desempenho dos servidores na busca do aprendizado técnico.

A incorporação de subsídios por meio de titulação na carreira do servidor público não apenas representa uma inovação no sistema de benefícios, mas também oferece um forte potencial para gerar motivação e engajamento. Ao transformar benefícios temporários em incentivos estruturados e duradouros, cria-se um ambiente no qual os servidores se sentem mais valorizados e reconhecidos pelo seu esforço e dedicação. Essa mudança pode ter um impacto direto na segurança financeira dos profissionais, permitindo-lhes um planejamento de carreira mais robusto e estável.

Além disso, ao garantir maior transparência na distribuição de benefícios e

alinhar as recompensas com o desempenho, os servidores podem se sentir mais incentivados a melhorar sua produtividade e a buscar constantemente a excelência. A titulação, ao ser vista como uma conquista profissional, também atua como um motivador extrínseco, ao mesmo tempo em que fortalece o senso de pertencimento à instituição, já que os servidores percebem que suas habilidades e qualificações são reconhecidas e recompensadas de maneira justa. Essa dinâmica pode não apenas melhorar o desempenho individual, mas também fortalecer o trabalho em equipe, resultando em um ambiente mais engajado e colaborativo, que impulsiona a melhoria contínua nos serviços prestados à sociedade.

Sugere-se também investimento em um ambiente ergonomicamente adequado, que inclua estações de trabalho ajustáveis às necessidades físicas dos colaboradores, cadeiras ergonômicas, equipamentos adaptáveis e ferramentas projetadas para minimizar esforços repetitivos. É igualmente importante garantir a manutenção regular e adequada dos equipamentos essenciais para a execução das atividades do Perito Criminal, assegurando condições seguras, confortáveis e eficientes no desempenho de suas funções. Essa abordagem não apenas favorece a saúde e o bem-estar dos profissionais, mas também contribui para a melhoria da qualidade do trabalho realizado.

A mudança na gestão, que foi sugerida pelos colaboradores, pode ser interpretada como uma necessidade de renovação no estilo de liderança para melhor atender às suas necessidades psicológicas, incluindo autonomia, competência e relacionamento com os colaboradores. Se os líderes não fornecem espaço para o desenvolvimento, *feedback* contínuo e oportunidades de crescimento, isso pode resultar em uma queda na motivação e no comprometimento.

Uma pesquisa situacional, com o objetivo de compreender como os profissionais percebem o sistema de promoções, pode ser uma estratégia eficaz para aumentar os índices de satisfação dos Peritos Criminais, especialmente em um processo descrito pelo entrevistado como um "ciclo vicioso". Além disso, a implementação de avaliações de desempenho periódicas, alinhadas aos critérios previamente estabelecidos, pode servir como uma alternativa para promover maior transparência e confiança na promoção. Complementarmente, a realização de *workshops* sobre o tema pode garantir que os critérios de promoção sejam amplamente compreendidos e percebidos como justos pelos profissionais.

Uma possível limitação da pesquisa realizada, com base no cenário descrito, é a generalização dos resultados. Como a pesquisa foi conduzida em um contexto específico e teve uma baixa adesão, as conclusões não podem ser generalizadas no contexto organizacional. A aplicabilidade das iniciativas propostas, como a educação emocional e programas de inteligência emocional, podem variar dependendo das características individuais dos colaboradores e das demandas específicas de cada setor.

Além disso, a pesquisa pode ter uma limitação quanto à medição da efetividade das iniciativas propostas, como *workshops* e cursos regulares sobre inteligência emocional. Como a pesquisa se baseia em entrevistas e avaliações qualitativas, seria necessário um acompanhamento longitudinal para avaliar a mudança real no comportamento e no enfrentamento de situações de estresse entre os policiais ao longo do tempo.

Todavia algumas ações podem ser sugeridas para que melhorias possam ser implementadas, haja vista se tratar de melhorias gerais, tais como o treinamento dos policiais em situações emocionalmente desafiadoras, como negociações, abordagens sensíveis e respostas a crises, o que pode contribuir significativamente para o aprimoramento das habilidades emocionais. Da mesma forma o treinamento físico para preparar os Peritos Criminais para os desafios inerentes à profissão.

Integrar a educação emocional e o treinamento físico requer um compromisso institucional e uma abordagem contínua, mas os benefícios obtidos em termos de desempenho, saúde mental e segurança são fundamentais para o sucesso da corporação.

A pesquisa contribui para a academia ao abordar a necessidade de estratégias de gestão emocional em ambientes de alto risco, como o contexto policial, onde a pressão emocional é frequentemente alta. Ao sugerir a implementação de iniciativas focadas no desenvolvimento da inteligência emocional e no controle do estresse, a pesquisa se alinha com áreas emergentes no campo da psicologia organizacional e da gestão de recursos humanos, fornecendo uma base para futuras investigações sobre a eficácia desses programas em melhorar o bem-estar e o desempenho no trabalho em profissões de alto risco.

Ressalta-se ainda que, a pesquisa em liderança transformacional e capacitação em organizações públicas no Brasil representa uma área ainda pouco explorada, especialmente quando se considera estudos de médio e longo prazo que investigam a

evolução e o impacto dessas práticas no decorrer do período.

A inovação dessa pesquisa reside na tentativa de preencher esse vazio teórico, analisar como líderes transformacionais podem não apenas inspirar mudanças organizacionais, mas também fortalecer a capacitação contínua no aprimoramento das competências no setor público.

Além disso, sugerimos para trabalhos futuros pesquisas longitudinais, buscando entender a evolução desses processos ao longo do tempo, fornecendo dados relevantes que possam contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas de gestão mais eficazes, alinhadas às necessidades de uma administração pública moderna e dinâmica.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS, M.; AHMAD, A.; KHAN, S. I. Leadership dynamics in organizational change: The role of transformational and servant leadership. *Asian Journal of Business and Management Research*, v. 12, n. 4, p. 110-125, 2023.
- AHMED, A.; AKHTAR, S.; MALIK, F.; ABBAS, M. Psychological empowerment and transformational leadership: An integrated model of employee engagement. *International Review of Organizational Psychology*, v. 15, n. 2, p. 145-161, 2023.
- AKHTAR, M. N.; ABBAS, M.; AHMED, A.; KHAN, M. A.; RIAZ, M. Exploring the impact of leadership styles on employee well-being and organizational performance: A case study in public administration. *Journal of Management and Leadership Studies*, v. 9, n. 3, p. 223-237, 2023.
- ALMEIDA, Luiz. *Liderança transformacional nas organizações brasileiras: uma revisão sistemática da literatura*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, n. 63, p. 398-415, 2017.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. Leadership and performance: The role of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 1, p. 1-21, 2020. DOI: 10.1016/j.leaqua.2019.101339.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O. Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development. In: AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. (Eds.). *The Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2020. p. 1-47.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Transformational leadership*. 2. ed. New York: Psychology Press, 2016.
- BYUN, S.-Y.; KIM, J.-W. Liderança e satisfação no trabalho, intenção de rotatividade nas empresas chinesas: evidências da globalização. *Gerenciar. Inf. Sist. Rev.*, v. 37, p. 55-74, 2018.
- CARVALHO, E.; BRITO, C.; VILLAS, M.; MUNIZ, L. Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 27, n. 4, p. 1231-1242, 2022.
- COCHRANE, A. L. Efetividade dos programas de treinamento para melhorar o bem-estar psicológico nas organizações: uma revisão sistemática. *Journal of Organizational Behavior*, v. 41, n. 5, p. 487-509, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2445>.
- COSTA JÚNIOR, J.; CABRAL, E.; SOUZA, R.; BEZERRA, D.; SILVA, P. A study on the use of Likert scale in qualitative data collection and its correlation with

statistical tools. *Contribuciones a la Economía*, v. 17, n. 1, p. 1-13, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009/2640>.

COSTA, A. P.; ALMEIDA, L. R. A liderança transformacional e o desenvolvimento de competências psicológicas no contexto brasileiro. *Gestão & Desenvolvimento Humano*, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2023.

DANESHMANDNIA, A. A influência da cultura organizacional na eficácia da governança da informação. *Gravando. Gerenciar. J.*, v. 29, p. 18-41, 2019.

DENISON, D. R. et al. Liderando a mudança de cultura em organizações globais: alinhando cultura e estratégia. Jossey-Bass, 2018.

DICKSON, M. W.; DEN HARTOG, D. N.; MITCHELSON, J. K. Pesquisa sobre liderança em um contexto transcultural: avanços e novas questões. *The Leadership Quarterly*, v. 31, n. 1, p. 101379, 2020.

EISENBEIß, S. A.; BOERNER, S. Liderança transformacional e inovação em P&D: uma abordagem curvilínea. *R&D Management*, v. 50, n. 5, p. 669-682, 2018.

EVANGELISTA, R. A.; LOUREIRO, H. M. A. M.; SILVA, L. A.; MENDES, A. M. O. da C. Programas de promoción de la salud ocupacional implementados en profesores de instituciones de educación superior. *Revista de Enfermagem, UFPE on line*, v. 37, p. 1371-1379, jul./dez. 2019. ISSN 1409-4568. Disponível em: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-45682019000200263&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-45682019000200263&script=sci_arttext).

FERNANDES, E.; SILVA, A. L. O empoderamento psicológico e suas dimensões no ambiente de trabalho. *Revista Brasileira de Psicologia e Comportamento Organizacional*, v. 9, p. 142-158, 2019.

FREIRE, R. S.; SANTOS, E. A. Liderança transformacional e inovação organizacional: um estudo de caso em empresas brasileiras de médio porte. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 23, n. 3, p. 405-421, 2021.

GUIMARÃES, N. S. et al. Prevalência e motivos para recusar participação em pesquisa clínica. *Revista Bioética*, v. 24, n. 2, p. 286-291, maio/ago. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1983-80422016242129>.

GUSKEY, T. R.; YOON, K. S. O que funciona no desenvolvimento profissional? *Review of Educational Research*, v. 92, n. 3, p. 492-516, 2022. DOI: 10.3102/00346543221106588.

HARTNELL, C. A. et al. Semelhanças ou diferenças entre a liderança do CEO e a cultura organizacional têm um efeito mais positivo no desempenho da empresa? Um teste de previsões concorrentes. *Journal of Applied Psychology*, v. 104, n. 8, p. 1068-1086, 2019.

KANG, S. C.; MORRIS, S. S. O impacto da cultura organizacional na efetividade dos programas de treinamento: uma meta-análise. *Journal of Management*, v. 48, n. 6, p. 1800-1825, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063221090520>.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LI, F.; GUO, Z. Políticas estratégicas para inovação e desenvolvimento de pesquisa na China. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, v. 34, n. 2, p. 256-270, 2021.

MARTINS, F. A.; SILVA, T. R. Ergonomia e qualidade de vida no trabalho: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 44, n. 146, p. 1-10, 2019.

MASLACH, C.; LEITER, M. Burnout and engagement in the workplace: A critical review. *Journal of Organizational Behavior*, v. 40, n. 2, p. 236-255, 2019.

NORTHOUSE, P. G. *Liderança: teoria e prática*. 8. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.

OGBONNAYA, C.; TILLMAN, C. J.; GONZALEZ, K. Envolvimento dos funcionários e bem-estar no local de trabalho: um estudo transnacional. *Journal of Occupational Health*, 2018.

PASCHOIOTTO, W.; CUNHA, C. J. C. de A.; SILVA, S. M. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. *Revista de Administração Pública*, v. 58, n. 1, p. e2023-0037, jan./fev. 2024.

PARKER, Sharon K. Leadership and motivation: The role of psychological empowerment in transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 101, n. 4, p. 540-556, 2017.

PARHAMNIA, M.; MOHAMMADI, M.; AZARI, M. Exploring the impact of leadership styles on organizational innovation: A study of Iranian manufacturing firms. *Management Science Letters*, v. 11, p. 1919-1930, 2021.

PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 2, p. 75-90, 2015. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/320>.

PRUX, P.; PASQUINI, A.; CUSTÓDIO, L.; JORGE, M. A. Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência: O guia de seleção de lideranças no serviço público e a experiência da internalização prática do Qualifica RS e do Transforma Minas. *Revista Estudos de Planejamento*, n. 20, 2023. Disponível em: <https://revistas.unifor.br/estudos/article/view/12345>.

SILVA, W.; CASTRO FILHO, C. Design Thinking as a scientific research method in the context of information science. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 19, p. 1-18, 2023. DOI: 10.58876/rbbd.2023.1911775. Disponível em: <https://doi.org/10.58876/rbbd.2023.1911775>.

SILVA, José da; ALMEIDA, Maria da; PEREIRA, João. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. *Revista Contribuições*, v. 17, n. 1, p. 021, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-021.

SOUZA, R. C.; PEREIRA, L. A. A importância da ergonomia na redução da fadiga no ambiente de trabalho. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, v. 10, n. 2, p. 123-130, 2019.

SOUZA, M. F. de; ALMEIDA, F. M. de; SILVA, J. A. da. A violência psicológica no trabalho discutida a partir de vivências de adolescentes trabalhadores. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 44, p. e19, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/vrMvxmBSKN39vwrSvBpYwbG>.

THOMPSON, P.; GALLIE, D. Workplaces of the future: the impact of organizational culture on employee outcomes. *Journal of Industrial Relations*, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/jir>.

WONG, C.; WEIR, D. The influence of leadership on organizational culture and job satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/home/jlo>.

YANG, Z.; LU, L. Organizational culture and its impact on employee motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328027871\\_Impact\\_of\\_Organizational\\_Culture\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/328027871_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_Performance_An_Overview).

ZHANG, L.; FENG, X.; ZHANG, X. Organizational culture and leadership styles. *International Journal of Leadership Studies*, 2020. Disponível em: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/>.

ZHAO, H.; TENG, H.; WU, Q. O efeito da cultura corporativa no desempenho da empresa: evidências da China. *China J. Conta. Res.*, 2018

## CAPÍTULO 4: Conclusões

Com base nas respostas obtidas na pesquisa proposta de diagnóstico situacional realizada no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais (DPCL) do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues da Superintendência de Polícia Técnico-Científica (SPTC), foi possível extrair dos resultados sugestões de melhorias, no que diz respeito à capacitação psicológica, liderança transformacional e a motivação dos Peritos Criminais lotados naquele Departamento.

Quando se trata de incentivos à motivação e à capacitação profissional, pode-se entender que os líderes ao reconhecerem as contribuições dos colaboradores promovem um maior nível de engajamento e compromisso com a instituição (Abbas *et al.* (2023). Paralelamente, disponibilizar treinamentos técnicos contínuos aliados a um suporte emocional eficaz para enfrentar os desafios característicos da profissão faz com que os servidores elevem os níveis de capacitação psicológica. Os programas de capacitação devem englobar tanto o aprimoramento de competências técnicas quanto o fortalecimento de habilidades psicológicas (Avey *et al.*, 2024)alçando os Peritos Criminais a desenvolverem maiores habilidades para lidarem com as demandas emocionais e do estresse inerentes ao trabalho.

No que tange à liderança transformacional, os Peritos Criminais sugerem desmotivação pela ausência de valorização salarial e profissional. A falta de *feedback* construtivo, bem como a escassez de práticas de reconhecimento do trabalho, contribui para um ambiente de frustração e desengajamento, o que impacta diretamente na produtividade e no compromisso dos profissionais com os objetivos da instituição, segundo Cochrane (2020).

A liderança transformacional, que se baseia no estímulo ao desenvolvimento contínuo e à valorização do potencial humano, precisa ser mais aplicada para alinhar as expectativas com as metas organizacionais (Hattie *et al.*, 2019).Desenvolver programas estruturados que abordem os aspectos emocionais e psicológicos do trabalho pericial, proporcionando ferramentas para lidar com o estresse, a pressão e as

situações adversas, podem contribuir para o bem-estar e o equilíbrio emocional dos servidores.

Investir na motivação e apoiar os Peritos Criminais, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e inclusivo, o que envolve práticas de *feedback* regular, reconhecimento do trabalho realizado e a criação de um espaço para o desenvolvimento profissional contínuo são ações que alavancam a motivação intrínseca do servidor (Kang *et al.*, 2022).

Estabelecer práticas explícitas de valorização e reconhecimento dos Peritos Criminais, levando em consideração tanto a qualidade do trabalho quanto os desafios enfrentados no exercício da função, atentando para que o reconhecimento não deva se limitar apenas à remuneração, mas também ao reconhecimento público do impacto do trabalho dos profissionais na sociedade são alternativas que podem contribuir com o engajamento profissional, segundo Parker, 2017.

Uma alternativa de política pública para a valorização e incentivo a capacitação psicológica dos Peritos Criminais seria a incorporação de subsídios por meio de titulação. Esse processo, frequentemente utilizado em entidades governamentais, permite consolidar ou transformar benefícios das titulações acadêmicas em recursos permanentes e estruturados, promovendo a melhoria remuneratória, alinhada ao desempenho e qualificação dos servidores.

Com essa estratégia, seria possível criar uma política de valorização que não apenas otimiza o uso de recursos públicos, mas também oferece uma nova forma de reconhecimento, garantindo maior motivação e engajamento na busca do aprimoramento técnico. A implementação desse modelo traria vantagens tanto para os servidores, que passariam a ter a valorização de suas qualificações e responsabilidades, quanto para a administração pública, ao fomentar a qualificação dos serviços prestados à sociedade.

Os resultados sugerem que o aumento dos índices de satisfação dos Peritos Criminais está conectado a práticas organizacionais que valorizam a segurança, o bem-estar e o crescimento profissional. De acordo com as reflexões de Nikpour (2017) e Cochrane (2020), alcançar um equilíbrio entre o atendimento às necessidades individuais e o cumprimento das metas organizacionais é essencial para estabelecer um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente (Zhao *et al.*, 2018).

A implementação de recursos de conscientização, que promovam a interação

do Peritos Criminais com o Planejamento Estratégico da Secretaria de Segurança Pública fortalece o compromisso dos Peritos Criminais com a missão institucional, melhorando a motivação intrínseca e promovendo uma cultura organizacional mais saudável, resiliente e eficaz, conforme abordado por Parhamnia *et al.*, 2021.

As respostas dos entrevistados apontam para a necessidade de revisão das políticas de remuneração dos Peritos Criminais de Goiás. Sugere-se que esta correção inclua um diagnóstico aprofundado das demandas dos profissionais, buscando garantir que a remuneração reflita adequadamente a complexidade, a responsabilidade e a importância das atividades desempenhadas, conforme Isensee *et al.*, (2020).

Segundo Liet *al.* (2021), a compensação salarial não só assegura que o servidor seja reconhecido pelo seu esforço, mas também contribui de maneira significativa para a satisfação e retenção de talentos nas organizações. Ao investir em uma remuneração justa e alinhada ao desempenho dos colaboradores, as organizações favorecem a retenção de profissionais capacitados e a redução da rotatividade. Políticas salariais adequadas, aliadas a outras práticas de reconhecimento, é uma estratégia eficaz para criar um ambiente de trabalho mais satisfatório e para o aumento do comprometimento organizacional (Darling-Hammond *et al.*, 2017).

Outra sugestão é a de implementação de programas de reconhecimento que vão além da compensação financeira, como premiações por mérito, destaque profissional e ações que reforcem o papel crítico desses Peritos Criminais para a Secretaria de Segurança Pública. Tais iniciativas podem ser complementadas por oportunidades de desenvolvimento contínuo, tanto técnico quanto psicológico, alinhadas às melhores práticas de gestão de pessoas e liderança transformacional (James *et al.*, 2018).

Essas estratégias, embasadas na criação de um ambiente organizacional que priorize a segurança, o bem-estar e o crescimento profissional, contribuirão para o aumento da motivação, do engajamento e da qualidade do trabalho, tornando a instituição mais eficiente, inovadora e sustentável (Massingham, 2018).

Reconhecer as contribuições desses Peritos Criminais é essencial não apenas para reafirmar a importância de suas funções dentro da organização e do contexto social, mas também para fomentar maior engajamento e comprometimento com a instituição. Além disso, torna-se imprescindível oferecer treinamentos técnicos contínuos combinados com suporte emocional adequado para enfrentar os desafios

específicos da profissão (Northouse, 2019).

Os programas de capacitação devem contemplar tanto o aprimoramento das competências técnicas quanto das habilidades psicológicas e físicas, preparando os profissionais para lidar de forma mais eficaz com as exigências emocionais e o estresse inerentes ao trabalho (Distanonte *et al.*, 2018).

Para investigações futuras, propõe-se a realização de estudos de longo prazo que permitam avaliar de maneira aprofundada os efeitos de práticas consistentes de liderança transformacional sobre a motivação, produtividade e engajamento dos Peritos Criminais vinculados ao Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais. Tais pesquisas poderiam incorporar variáveis adicionais, como mediadores relacionados à valorização salarial, reconhecimento profissional e estratégias de desenvolvimento de carreira. Ademais, seria pertinente realizar comparações com diferentes contextos organizacionais, especialmente no âmbito de outras Secretarias Estaduais, a fim de identificar particularidades que possam ser aplicadas de forma universal ou adaptadas às especificidades de cada setor, contribuindo assim para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão pública.

## REFERÊNCIAS

ABBAS, M.; AHMAD, A.; KHAN, S. I. Leadership dynamics in organizational change: The role of transformational and servant leadership. *Asian Journal of Business and Management Research*, v. 12, n. 4, p. 110-125, 2023.

AVEY, J. B.; AVOLIO, B. J.; PETERSON, S. J. The impact of positive psychological capital on employee attitudes and behaviors: The moderating role of collective efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 17, n. 3, p. 246-258, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>. Acesso em: 3 jun. 2024.

COCHRANE, A. L. Efetividade dos programas de treinamento para melhorar o bem-estar psicológico nas organizações: uma revisão sistemática. *Journal of Organizational Behavior*, v. 41, n. 5, p. 487-509, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.2445>.

DARLING-HAMMOND, L.; HYLER, M. E.; GARDNER, M. Desenvolvimento profissional efetivo para professores. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute, 2017. Disponível em: <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report>.

DANESHMANDNIA, A. A influência da cultura organizacional na eficácia da governança da informação. *Gravando. Gerenciar. J.*, v. 29, p. 18-41, 2019.

DENISON, D. R. et al. Liderando a mudança de cultura em organizações globais: alinhando cultura e estratégia. Jossey-Bass, 2018.

HATTIE, J.; HAMILTON, J. O poder do feedback na educação. *Frontiers in Education*, v. 4, p. 64, 2019. doi: 10.3389/educ.2019.00064.

KANG, S. C.; MORRIS, S. S. O impacto da cultura organizacional na efetividade dos programas de treinamento: uma meta-análise. *Journal of Management*, v. 48, n. 6, p. 1800-1825, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/01492063221090520>.

NORTHOUSE, P. G. Liderança: teoria e prática. 8. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2019.

ISENSEE, C.; TEUTEBERG, F.; GRIESE, K.-M.; TOPI, C. A relação entre cultura organizacional, sustentabilidade e digitalização nas PME: uma revisão sistemática. *J. Limpo. Prod.*, v. 122944, 2020.

LI, H.; SAJJAD, N.; WANG, Q.; MAOMÉ ALI, A.; KHAQAN, Z.; AMINA, S. Influência da liderança transformacional no comportamento inovador de trabalho dos

funcionários em organizações sustentáveis: Teste de processos de mediação e moderação. *Sustentabilidade*, v. 11, p. 1594, 2019.

DISTANONTE, E.; KHONGMALAI, O. Fatores que influenciam o empoderamento psicológico no trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 21, n. 1, p. 38-52, 2018.

ISENSEE, M. et al. O impacto do empoderamento no desempenho organizacional. *Revista Internacional de Administração*, v. 15, n. 3, p. 67-80, 2020.

JAMES, L. et al. O papel da liderança no empoderamento psicológico. *Revista de Gestão de Pessoas*, v. 10, p. 75-88, 2018.

MASSINGHAM, P. Human resource management: A contemporary approach. 3. ed. London: Pearson, 2018.

NIKPOUR, F. O impacto do empoderamento psicológico no desempenho dos colaboradores. *Revista de Psicologia e Comportamento*, v. 22, p. 33-45, 2017.

PARHAMNIA, M.; MOHAMMADI, M.; AZARI, M. Exploring the impact of leadership styles on organizational innovation: A study of Iranian manufacturing firms. *Management Science Letters*, v. 11, p. 1919-1930, 2021.

PARKER, Sharon K. Leadership and motivation: The role of psychological empowerment in transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, v. 101, n. 4, p. 540-556, 2017.

## **Apêndice A - Perguntas da pesquisa de diagnóstico situacional no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues**

São apresentadas as perguntas da pesquisa de diagnóstico situacional no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues.

- 1- Qual sua idade?
- 2- Há quanto tempo você é perito (a) Criminal na Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás?
- 3- Há quanto tempo você está lotado (a) no Departamento de Perícias Criminais Laboratoriais (DPLC) do Instituto de Criminalística Leonardo Rodrigues?
- 4- Você concorda, no que diz respeito à capacitação psicológica, que os Peritos Criminais se sentem motivados ao participar de programas de pós-graduação, cursos operacionais, treinamentos e *workshops*, quando há incentivo da instituição?"
- 5- Você concorda que a capacitação técnica e profissional do Perito Criminal contribui para o aumento de sua produtividade?
- 6- Dentre as alternativas apresentadas, qual você escolheria como a que melhor abrange as necessidades a serem atendidas e que, uma vez atendidas, resultariam em um aumento no seu nível de satisfação, enquanto Perito Criminal lotado no DPLC?
- 7- Você se considera comprometido em apoiar a gestão na promoção da segurança pública e defesa social de maneira planejada, integrada e inteligente, conforme definido como missão no Plano Estratégico da Secretaria de Segurança Pública 2022-2031?
- 8- Você participa ativamente das políticas institucionais dando suporte, ideias e trazendo inovações para as melhorias e aperfeiçoamento dos serviços prestados nas áreas finalísticas de seu Laboratório?
- 9- Você concorda ser totalmente responsável em compartilhar com a obrigação que a Polícia Técnico-Científica do Estado de Goiás tem em executar suas atividades com excelência, em consonância com os valores de legalidade, transparência, ética e responsabilidade social?
- 10- Você concorda que seu trabalho contribui ativamente com a paz social e o bem-estar da população do Estado de Goiás e é fundamental para que haja redução da criminalidade?

- 11- Você se sente pertencente a uma instituição que incentiva o conhecimento técnico-científico e a qualificação, visando a valorização dos profissionais e a melhoria dos serviços prestados à sociedade?
- 12- Você concorda que uma gestão participativa nas instituições de Segurança Pública em que as decisões são compartilhadas com os colaboradores das áreas finalísticas, contribua para uma organização estratégica mais eficaz?
- 13- Em seu ambiente de trabalho, você se sente preparado para lidar com situações externas que colocam em risco ou ameaçam a sua ou a integridade física de outros servidores?
- 14- Em seu ambiente de trabalho, você se sente preparado para lidar com situações internas que colocam em risco ou ameaçam a sua ou a integridade psicológica de outros servidores?
- 15- Você concorda que sua produtividade é influenciada diretamente pelas condições ergonômicas oferecidas pela instituição?
- 16- Você já procurou o Núcleo Integrado de Assistência Biopsicossocial (NIAB-SPTC) para tratar de questões relacionadas ao seu trabalho?
- 17- Você concorda que é parte integrante da equipe e da cultura organizacional de sua instituição?
- 18- Você concorda que ser Perito Criminal lhe proporciona uma significativa realização pessoal?
- 19- Você concorda que sua remuneração está condizente com o nível de responsabilidade da atividade operacional que você desempenha?
- 20- Você pretende prestar outro concurso público?
- 21- Além do subsídio recebido como Perito Criminal, você possui alguma fonte de renda adicional?
- 22- Você gostaria de destacar, em poucas palavras, alguma mudança organizacional que influenciaria positivamente em seu nível de satisfação como Perito Criminal lotado no DPLC?