

## Clima organizacional e gestão de pessoas: a importância dos instrumentos de fiscalização e controle interno nos órgãos periciais autônomos

B.D.S. Silva<sup>a,\*</sup>, T.H.C. Silva<sup>a,b,c</sup>

<sup>a</sup> Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, Polícia Científica de Goiás

<sup>b</sup> Programa de Pós-Graduação em História, Campus Sul, Universidade Estadual de Goiás

<sup>c</sup> Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, Escola de Agronomia, Universidade Federal de Goiás

\*Endereço de e-mail para correspondência: [dumas.barbara@gmail.com](mailto:dumas.barbara@gmail.com) Tel.: +55- 64 98405-7257.

Recebido em 15/04/2025; Revisado em 30/12/2025; Aceito em 02/02/2026

---

### Resumo

As corregedorias policiais desempenham um papel crucial na regulação, atuando por meio de controle e fiscalização, com a responsabilidade de proteger instituições, agentes públicos e a sociedade. Se de um lado as corregedorias auxiliam na melhor relação das instituições com a sociedade, de outro as punições podem afetar negativamente servidores. Na unidade de Polícia Científica analisada, desde sua desvinculação da Polícia Civil, ainda não foi criada uma estrutura de corregedoria no organograma institucional, logo os servidores respondem à Corregedoria Geral da Segurança Pública. Nesse sentido, esse trabalho se propôs a compreender se, e de que maneira, a ausência de uma Corregedoria da Polícia Científica afeta, para servidores e gestores, os processos de gestão de pessoas e o clima organizacional. Analisaram-se dados obtidos junto a ocupantes dos cargos de gestão da unidade de Polícia Científica e de servidores que enfrentaram infrações apuradas pela Corregedoria Geral nos últimos cinco anos. A análise revelou que o modelo atual de fiscalização impacta, sobretudo, nos seguintes aspectos: confiança nos processos de fiscalização institucional, confiança em superiores hierárquicos e relacionamento interpessoal. Tanto servidores quanto gestores consideraram essencial a inclusão de um órgão corretivo no planejamento estratégico da instituição. Além disso, os servidores relataram uma tendência de banalização no uso da corregedoria, reforçando a necessidade de reflexão sobre a adequação e a efetividade da estrutura vigente.

*Palavras-Chave:* Perícia criminal; Controle interno; Corregedoria; Saúde mental; Punição.

---

### Abstract

The Internal Affairs Divisions (IAD) plays a crucial role in regulation by engaging in control and oversight, with the responsibility of protecting institutions, public agents, and society. If, on the one hand, internal affairs divisions help to improve the institution's relationship with society, on the other hand, punishments can negatively affect its employees. At the Scientific Police unit analyzed, since its separation from the Civil Police, there has not been created a correctional structure inserted in the institutional organization chart, therefore the servers answer to the Internal Affairs Sector of SSP. In this way, this research was proposed to try to understand whether, and to what extent, the absence of an Internal Affairs Department at Scientific Police is considered a factor that impacts on the organizational climate and on people management processes, as perceived by staff and managers. For this purpose, data obtained from occupants of management positions at Scientific Police and from a group of police officers who faced infraction investigated by the Internal Affairs Sector of SSP in the past five years. The analysis revealed that police officers and managers consider that the current model of inspection and internal control mainly impacts on the following aspects: trust in the process's institutional supervision, trust in hierarchical superiors and interpersonal relationships. Both officers and managers consider it essential to include the existence of an IAD in the institution's strategic planning. Furthermore, it was reported there was a tendency toward the trivialization of the use of internal affairs, pointing to the need for reflection on the adequacy and effectiveness of the current structure.

*Keywords:* Forensic science; Internal Affairs Division; Mental health; Punishment.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Em um estado brasileiro, o órgão de perícia oficial de natureza criminal encontra-se, desde 2002, subordinado diretamente à Secretaria de Segurança Pública (SSP) [1]. Como integrante do sistema de segurança pública e responsável por atividades de natureza policial, à semelhança das demais corporações, a Polícia Científica (PCi) necessita ter suas atividades acompanhadas por mecanismos de fiscalização internos (Corregedoria) e externos (Poder Judiciário, Ministério Público, Ouvidorias, Controladorias, Ordem dos Advogados do Brasil, entre outros).

Fator decorrente dos impasses sobre a constitucionalização da Polícia Científica e dos debates sobre sua institucionalidade, as PCi, em cada unidade da federação, possuem formas de funcionamento próprias, por vezes vinculada à Polícia Civil, por vezes fora de sua estrutura, logo a atividade correicional também não segue uma regra única. No caso em análise, no que se refere à fiscalização interna, e diante da inexistência de uma corregedoria própria, desde a desvinculação completa da estrutura da Polícia Civil, o controle e a fiscalização das atividades da PCi têm sido realizados pela Corregedoria Setorial vinculada à SSP.

A participação de servidores da PCi nessa estrutura teve início em 2016; contudo, em nenhum momento a gerência da unidade esteve sob o comando de um servidor pertencente ao quadro efetivo do órgão pericial, tendo sido ocupada por delegados da Polícia Civil e por oficiais da Polícia Militar. Atualmente, três servidores da PCi integram o corpo administrativo da Corregedoria Setorial: um auxiliar de autópsia e dois peritos criminais.

As corregedorias, enquanto mecanismos de controle e fiscalização interna cumprem um papel institucional relevante ao proteger tanto os agentes públicos quanto a sociedade. Isso se dá por meio da apuração e punição de condutas que perturbem a ordem jurídica, seja por ação ou omissão [2]. Além de promoverem o cumprimento das finalidades institucionais, as corregedorias contribuem para o planejamento estratégico, a melhoria de indicadores de produtividade e o fortalecimento da relação entre os órgãos policiais e a sociedade [3–5].

Sob a perspectiva do clima organizacional (CO) e da gestão de pessoas, é possível afirmar que falhas na atuação dos mecanismos de controle interno podem gerar fatores institucionais desmotivadores, impactando negativamente o ambiente organizacional e dificultando a implementação de práticas eficazes de gestão [6]. Nesse sentido, alguns autores [7] indicam que os membros de uma organização são influenciados pelas práticas institucionais às quais estão submetidos, sendo que estas podem estimular ou inibir determinados comportamentos, por meio de recompensas ou sanções.

A gestão de pessoas e a atividade correicional devem, portanto, atuar de forma integrada. Uma gestão de pessoas eficiente pode contribuir para a prevenção de desvios de conduta ao implementar políticas voltadas à transparência, ética e valorização profissional. Em contrapartida, a atividade correicional opera como um mecanismo de correção e aprendizagem, ao identificar falhas e propor melhorias nos processos institucionais [8].

É justamente no âmbito dos mecanismos de controle interno e fiscalização dos órgãos policiais que se delinea o problema abordado. No caso da PCi analisada, observa-se uma ausência de estrutura correicional própria que já perdura por vinte e três anos. A essa lacuna soma-se a escassa atenção institucional dispensada ao tema, especialmente no que tange à realização de estudos e pesquisas que articulem a temática com as áreas de clima organizacional e gestão de pessoas.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo compreender se, e de que maneira, a ausência de uma corregedoria própria na Polícia Científica é percebida por servidores e gestores como um fator de impacto nos processos relacionados ao clima organizacional e à gestão de pessoas. Com base nas informações levantadas, pretende-se reunir e oferecer subsídios que contribuam para o aperfeiçoamento dos mecanismos de fiscalização e controle da instituição, fomentando o aprimoramento da gestão e o fortalecimento institucional.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A crescente complexidade da gestão pública no Brasil tem exigido a adoção de práticas antes restritas ao setor privado, como a busca por qualificação, a definição de indicadores de desempenho, a profissionalização da gestão organizacional e a valorização do planejamento estratégico [9]. Essa tendência reflete o esforço institucional para alcançar maior qualidade nos serviços prestados à população, sendo certo que tal objetivo é mais exequível quando os servidores se encontram motivados, confiam em suas organizações e percebem coerência nos processos de gestão [10, 11].

Questões relacionadas ao estado de ânimo dos servidores, sua percepção sobre o ambiente de trabalho e a satisfação com as rotinas institucionais exercem influência direta sobre a produtividade e o grau de envolvimento com os objetivos organizacionais [3]. Servidores motivados tendem a promover melhorias nas rotinas e na qualidade do serviço público, colaborando para o cumprimento das metas institucionais. Em contrapartida, a desmotivação pode comprometer o padrão de qualidade da produção e, quando associada a fatores emocionais, contribuir para o absenteísmo e o adoecimento físico e mental [12].

Nesse cenário, o controle interno assume papel relevante como ferramenta de apoio à gestão, extrapolando sua função punitiva e ampliando-se como instrumento de racionalização da ação estatal. Ferreira *et al.* [13] e Gariso [14] destacam que, ao selecionar um indivíduo para a função pública, o Estado visa aprimorar a eficiência, eficácia e efetividade de sua atuação. Contudo, servidores desmotivados ou ineficientes destoam dessas diretrizes e representam um desafio à gestão estratégica. Cano e Duarte [2] argumentam que a lógica do controle deve abranger também a capacidade institucional de apresentar à sociedade seus resultados, serviços e potencial de influência sobre as políticas públicas, fortalecendo a legitimidade da administração.

As falhas nos mecanismos de controle interno, quando não identificadas ou corrigidas, podem gerar impactos estruturais sobre o clima organizacional e os processos de gestão de pessoas, devendo, portanto, ser objeto de investigação [6]. O conceito de clima organizacional (CO) é abordado por diversos autores. Neste trabalho, adota-se a definição de Litwin [15], que compreende o CO como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida pelos membros da instituição, capaz de influenciar seus comportamentos e de ser descrita em termos dos atributos da própria organização. Trata-se, portanto, de uma construção subjetiva, cuja unidade de análise é o indivíduo [11], mas que expressa tendências institucionais.

Nesse sentido, Koys e DeCotiis [16] enfatizam que os comportamentos individuais são moldados pelo clima organizacional, que orienta ações e estabelece padrões dentro das organizações. Assim, se os mecanismos de controle interno orientam os gestores na condução das equipes, torna-se evidente que tais mecanismos também impactam a configuração do clima organizacional [17]. Diversos autores destacam que o CO influencia dimensões fundamentais, como satisfação no trabalho, estabilidade, produtividade, desenvolvimento organizacional e efetividade institucional [18-20].

É importante destacar, contudo, que o clima organizacional não se confunde com motivação, satisfação ou comprometimento, que são constructos afetivos relacionados à gestão de pessoas [10, 19]. Tampouco se equivale à cultura organizacional, que diz respeito ao conjunto relativamente estável de normas, crenças e valores que definem os padrões de comportamento esperados dos membros da organização [21]. O CO, portanto, apresenta-se como um campo relevante para o diagnóstico institucional, já que sua análise permite compreender a retroalimentação de práticas e comportamentos no interior da organização [19].

De forma convergente, Yahyagil [20] destaca que instituições que investem na melhoria do clima organizacional tendem a apresentar avanços na

produtividade e no desenvolvimento institucional. Do ponto de vista da análise individual, Forehand e Gilmer [7] observam que os servidores respondem a estímulos organizacionais que orientam seu comportamento por meio de mecanismos de recompensa e punição.

Historicamente, os processos de modernização da administração pública têm negligenciado a dimensão da gestão de pessoas, concentrando-se na desburocratização, no controle de gastos e na redução da máquina estatal [22]. Comparativamente ao setor privado, o setor público ainda apresenta atraso na valorização de seus recursos humanos, com ênfase excessiva em aspectos normativos e salariais, e escassos investimentos em políticas de capacitação, motivação e incentivo [10].

Entretanto, a sociedade tem se tornado cada vez mais exigente quanto à eficiência e à transparência da administração pública, demandando respostas qualificadas e soluções eficazes. Essa pressão social tem impulsionado o Estado a rediscutir seus métodos de funcionamento, ampliando a publicidade dos atos administrativos e reforçando o papel participativo da gestão [8]. Nesse contexto, a gestão de pessoas no setor público é definida por Bergue [23] como um “esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

No campo da atividade disciplinar, torna-se fundamental o estabelecimento de políticas claras para o enfrentamento de condutas inadequadas. Bichuetti e Bichuetti [24] ressaltam que uma disciplina eficaz pressupõe a aplicação coerente de medidas corretivas, como advertências, suspensões e demissões, sempre orientadas pelos valores e normas institucionais. Em especial nas instituições policiais, a atividade correicional desempenha papel estratégico na preservação da integridade institucional e na manutenção da confiança da sociedade [5].

Dessa forma, reforça-se a necessidade de articulação entre gestão de pessoas e atividade correicional. A primeira atua preventivamente, mediante políticas de valorização, transparência e ética; a segunda opera como mecanismo de correção, propondo aperfeiçoamentos estruturais a partir da identificação de falhas e desvios [8]. A integração entre essas dimensões é condição indispensável para a construção de um ambiente organizacional saudável, ético e comprometido com os princípios da administração pública.

### 3. METODOLOGIA

Com o objetivo de compreender se a ausência de uma corregedoria própria na estrutura organizacional da Polícia Científica impacta o clima organizacional e a

gestão de pessoas, esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada e com método de raciocínio dedutivo. Conforme Lakatos e Marconi [25], esse método parte de premissas gerais para, por meio do silogismo, alcançar conclusões específicas. Inicialmente, o estudo apresenta um panorama teórico sobre mecanismos de controle interno, para depois examinar sua aplicação prática no âmbito da PCi, a partir da percepção de seus servidores e gestores.

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir a análise de significados atribuídos pelos sujeitos em seus contextos reais, sem necessidade de tratamento estatístico. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois busca retratar a realidade institucional com base no relato de servidores efetivos que tiveram contato com a Corregedoria Setorial da SSP ou que ocupam funções de gestão [26]. Do ponto de vista técnico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, complementada pela análise de dados primários, oriundos de questionários aplicados aos servidores da PCi, e de dados secundários obtidos junto à Corregedoria Setorial da SSP e à Unidade Administrativa de Saúde e Segurança do Servidor.

O levantamento de dados, com vistas à obtenção de informações relevantes sobre o problema abordado, foi realizado a partir de quatro fontes principais: (1) grupo de servidores da PCi que tiveram contato com a Corregedoria Setorial da SSP nos últimos cinco anos; (2) ocupantes de cargos de gestão da PCi; (3) Corregedoria Setorial da SSP; e (4) Unidade Administrativa de Saúde e Segurança do Servidor.

Considerando que o período de análise compreendeu os anos de 2018 a 2023, solicitou-se à Corregedoria Setorial da SSP dados numéricos relativos ao recebimento de requisições e denúncias, tanto oriundas de órgãos de controle externo quanto encaminhadas diretamente pela própria PCi. As informações obtidas permitiram a delimitação do fluxo de denúncias recebidas, bem como a quantificação dos procedimentos arquivados ainda na fase de sindicância, daqueles que resultaram na instauração de processos administrativos disciplinares (PAD) e dos que culminaram na aplicação de punições a servidores da PCi. À Unidade de Saúde e Segurança do Servidor, por sua vez, foi requisitado o número de afastamentos de servidores efetivos da PCi motivados por tratamentos relacionados à saúde mental ou saúde do trabalho, no mesmo intervalo de tempo.

Para a coleta de dados junto aos gestores e servidores da PCi que tiveram contato com a Corregedoria Setorial no período delimitado, empregou-se a técnica de questionário de autopreenchimento, elaborado por meio da plataforma Google Forms® e distribuído via aplicativo WhatsApp®, no mês de junho de 2023. O instrumento foi composto por 29 (vinte e nove) questões organizadas em seis seções. As perguntas foram majoritariamente fechadas, com o objetivo de facilitar a categorização e

análise das respostas, utilizando-se uma escala ímpar baseada no modelo Likert. Ao final de cada seção, foram incluídas questões abertas, possibilitando que os participantes manifestassem percepções adicionais, especialmente quando considerassem que aspectos relevantes não haviam sido contemplados nas perguntas objetivas.

As seções do questionário institucional foram organizadas da seguinte forma: a) termo de consentimento; b) núcleo comum – identificação geral do participante; c) exercício do cargo de gestor; d) Corregedoria Setorial da SSP; e) clima organizacional; e f) gestão de pessoas. A quinta seção foi direcionada exclusivamente aos participantes que foram diretamente investigados pela Corregedoria, enquanto a sexta foi destinada apenas àqueles que ocupavam cargos de gestão.

Durante o processo de recebimento e análise dos dados, foram observados os cuidados éticos necessários à preservação do anonimato dos participantes, garantindo a voluntariedade e o consentimento livre e esclarecido. A pesquisa enquadrou-se na dispensa de registro em Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), conforme previsto nos incisos V e VII do art. 1º da Resolução nº 510/2016, tendo sido autorizada administrativamente por meio do Processo SEI nº 202300016017947.

Após a etapa de coleta, os dados obtidos por meio dos questionários e da análise documental foram organizados, classificados e submetidos à estatística descritiva simples. A partir dessa sistematização, os dados foram categorizados conforme os objetivos da pesquisa, permitindo a análise do impacto da atividade disciplinar tanto no ambiente institucional quanto na vida dos servidores. A utilização da estatística descritiva possibilitou a identificação de padrões e tendências relevantes, contribuindo para a compreensão da realidade institucional e subsidiando propostas de aprimoramento do clima organizacional e da gestão de pessoas na Polícia Científica.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados apresentados nessa seção se referem à análise e interpretação dos dados obtidos junto aos servidores e gestores da Polícia Científica (PCi), bem como daqueles obtidos junto à Corregedoria Setorial da SSP e da unidade de Saúde e Segurança do Servidor.

### 4.1. Perfil dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa totalizaram 53 respondentes, cujo perfil está sintetizado na **Tabela 1**. A maioria das respostas (79,2%) foi de servidores ocupantes do cargo de perito criminal (42 participantes), dos quais 67,9% (36 pessoas) desempenhavam atividades finalísticas, ou seja, não exerciam funções de gestão.

Observou-se predominância de respondentes lotados na capital, que representaram 39,6% da amostra (21 respostas). Além disso, 69,8% dos participantes (37 pessoas) relataram ter tido algum tipo de contato com a Corregedoria Setorial da SSP, seja de forma direta ou indireta, como no caso de depoimento prestado na condição de testemunha.

Considerando que todos os servidores efetivos que tiveram seus nomes envolvidos em procedimentos da Corregedoria Setorial da SSP foram convidados a participar da pesquisa, destaca-se o predomínio da participação de peritos criminais. Nesse sentido, Beserra [27], ao analisar a relevância da criação de uma corregedoria própria para a Polícia Militar do Paraná, apresenta uma reflexão que pode contribuir para explicar esse dado: os servidores da carreira de perito criminal, por estarem cotidianamente expostos a situações imprevisíveis, que exigem decisões imediatas nem sempre previstas nos protocolos institucionais, tendem a vivenciar experiências de limiar entre a atuação funcional e os desvios de conduta. Tais decisões, ainda que técnicas, podem, posteriormente, ser objeto de questionamentos. Policiais que atuam em cenários de rua, marcados pela urgência e pela ausência de precedentes padronizados, são especialmente vulneráveis a esse tipo de avaliação.

**Tabela 1.** Perfil geral dos participantes da pesquisa.

Perfil dos participantes	Número de respostas	Porcentagem (%)
Total de Participantes	53	100
Servidores - Perito Criminal	42	79,2
Servidores - Atividades Finalísticas	36	67,9
Lotados na Capital	21	39,6
Passaram pela Corregedoria Setorial da SSP	37	69,8

#### 4.2. Avaliação do modelo de controle interno vigente

Das 37 pessoas que relataram ter passado pela Corregedoria Setorial da SSP, seja de forma direta ou indireta, 24, que tiveram relação direta, prosseguiram para a seção do questionário dedicada à investigação do clima organizacional. Entre esses respondentes, metade afirmou ter sido submetida apenas à sindicância, enquanto a outra metade passou por Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Em 70,8% dos casos, os investigados relataram que nenhum dos membros da comissão responsável pela análise pertencia à mesma carreira funcional, o que pode indicar uma percepção de distanciamento entre os avaliadores e a realidade da função exercida. Além disso, 33,3% dos participantes declararam estar muito insatisfeitos com a forma como a Corregedoria conduziu seus casos.

No que se refere ao modelo vigente de fiscalização e controle interno exercido pela Corregedoria Setorial da

SSP, tanto servidores quanto gestores da PCi apontaram como fator de insatisfação a ausência de conhecimento, por parte dos membros das comissões, sobre as especificidades do funcionamento do órgão pericial. Nesse sentido, foi destacada a importância de garantir a presença de representantes de todas as carreiras da PCi nas estruturas de controle interno. Os entrevistados também indicaram que a criação de uma corregedoria própria, inserida no organograma institucional da PCi, seria uma medida relevante para fortalecer a legitimidade e a eficácia do controle disciplinar.

De forma geral, o modelo atual de fiscalização e controle foi classificado como apenas razoável e os relatos de insatisfação com a condução dos processos, sugere que a falta de identidade profissional entre comissões e investigados pode comprometer a percepção de justiça e legitimidade dos procedimentos disciplinares.

#### 4.3. Denúncias e infrações investigadas pela Corregedoria Setorial da SSP

Os dados solicitados à Corregedoria Setorial da SSP, relativos aos procedimentos disciplinares registrados entre janeiro de 2018 e maio de 2023, revelaram que a entrada de denúncias ocorria a partir de diversas fontes - órgãos de controle externo, denúncias diretas ou encaminhamentos internos feitos pela própria PCi - e apresentava um comportamento randômico, sem um padrão temporal definido ao longo dos anos.

Verificou-se, ainda, que parte significativa dessas denúncias não avançava para sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar (PAD), sendo arquivada ainda na fase de investigação preliminar ou após o encerramento da sindicância. De Oliveira Neto, Zackseski e Da Silva Freitas [28] destacam que um dos problemas recorrentes enfrentados pelas corregedorias é a duplicidade de denúncias, o que contribui para inflar os indicadores. Os autores também chamam atenção para o recebimento de denúncias falsas ou caluniosas, muitas vezes motivadas por vingança ou por uma cultura de denunciamento, o que corrobora os achados desta pesquisa.

Essa realidade foi confirmada por algumas das respostas abertas ao questionário. Na questão 12, dois participantes relataram percepções críticas quanto ao uso dos instrumentos de controle interno, destacando: *“Banalização da corregedoria para assuntos que devem ser resolvidos administrativamente ‘dentro de casa’ (iniciativa de dentro de casa para punição dos colegas). Isso gera uma sensação de cultura da punição e a vivência do medo pelos servidores e, por conseguinte, um clima organizacional ruim e adoecimento dos colegas. Aqui, aponto que há, na minha impressão, uma ‘terceirização’ de assuntos que deveriam ser corrigidos/normatizados pelos próprios gestores à corregedoria”*; e *“A corregedoria é um ‘instrumento’ que*

pode ser bem usado para promover um bom clima organizacional ou uma cultura de medo e punição. De um certo modo, está mais nas mãos dos gestores que das pessoas que compõem a estrutura da corregedoria”. As transcrições foram mantidas fielmente, conforme registradas pelos participantes.

Esses fragmentos evidenciam a percepção de alguns servidores de que há uma banalização do uso dos instrumentos de controle e a formação de uma cultura organizacional baseada no medo e em ameaças constantes de responsabilização disciplinar. Essa crítica também foi reiterada por gestores, na resposta aberta à última pergunta da seção seis do questionário: “Acredito que a criação de corregedoria própria seja de fato positiva. No entanto, criar outras formas que auxiliem o gestor a

cobrar produtividade, a exemplo dos pontos de promoção criados recentemente, possa melhorar o clima organizacional. O fato de qualquer erro material ser encaminhado à corregedoria, e ainda estarmos o tempo todo ‘ameaçando’ as pessoas com a corregedoria, é muito ruim. Ainda mais considerando que o Estado não disponibiliza o material necessário, mas cobra como se o fizesse.”

De modo geral, os dados fornecidos pela Corregedoria Setorial da SSP indicaram que, nos casos em que houve instauração de PAD, o desfecho mais recorrente foi a absolvição (Tabela 2).

**Tabela 2.** Procedimentos realizados pelo setor de Processo Administrativo Disciplinar da Corregedoria Setorial da SSP entre os anos de 2018 e 2023.

PAD - Procedimento	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PAD sumário instaurado	22	19	2	9	16	9
PAD ordinário instaurado	8	13	4	12	14	12
Advertência / Repreensão aplicada	5	6	0	0	0	2
Suspensão aplicada	28	10	9	3	6	1
Demissão aplicada	1	3	0	0	0	0
Absolvição	14	7	11	4	16	2
Prescrição	0	0	0	3	6	1
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>58</b>	<b>26</b>	<b>31</b>	<b>58</b>	<b>27</b>

Entre as punições aplicadas, prevaleceram as suspensões. Esses dados estão em consonância com os resultados obtidos na aplicação dos questionários, segundo os quais, dos 18 servidores que tiveram seus casos encaminhados da fase de sindicância para PAD, 61,1% foram absolvidos. Esse alto índice de absolvições reforça as críticas quanto à recorrência de denúncias infundadas e à instrumentalização da atividade correicional, apontadas tanto por servidores quanto por gestores.

Nesse sentido, Fogaça [29] observa que o modelo de corregedoria predominante no Brasil tem sido estruturado com base na realocação de policiais da própria corporação para uma unidade correicional vinculada à estrutura principal do órgão. Nesse sentido, porquanto não houver órgão correicional próprio, a inserção de mais servidores dos quadros da Polícia Científica poderia, a médio prazo, impactar positivamente na percepção e nos resultados da corregedoria.

#### 4.4. Aspectos do clima organizacional

De acordo com a análise das respostas dos participantes em relação aos aspectos do clima

organizacional, observou-se que as relações interpessoais no ambiente de trabalho tornaram-se mais difíceis durante o período em que os servidores estavam sob investigação. A experiência de ser investigado pela corregedoria contribuiu para o aumento da sensação de insegurança, especialmente diante da percepção de falta de apoio por parte da chefia imediata. Essa insegurança foi agravada pela ausência de confiança nos procedimentos de fiscalização e controle interno conduzidos pela Corregedoria Setorial da SSP.

Outro ponto abordado na seção sobre clima organizacional diz respeito ao adoecimento dos servidores, tema que será aprofundado na apresentação dos dados fornecidos pela Unidade Administrativa de Saúde e Segurança do Servidor. De modo geral, os respondentes indicaram que o fato de terem sido investigados pela corregedoria não afetou diretamente sua saúde mental, segundo seus próprios relatos no questionário.

Ao tratar da confiança organizacional e interpessoal como dimensão constitutiva do clima organizacional, De Andrade, Fischer e Stefano [11] ressaltam que, quanto maior o nível de confiança nas organizações, maior é a cooperação espontânea entre seus membros, reduzindo-se,

assim, a necessidade de recorrer a “aparatos legais”, como sistemas normativos e regulatórios, para garantir o cumprimento de regras. A confiança, nesse contexto, deve ser compreendida como um fator essencial à gestão de pessoas, por atuar como mecanismo de redução da complexidade e de fortalecimento das interações e da partilha de crenças e objetivos comuns.

#### 4.5. Aspectos de gestão de pessoas

Comprometimento, produtividade, motivação e liderança foram as dimensões de gestão de pessoas avaliadas na pesquisa. Esta seção foi dividida entre dois grupos: de um lado, os servidores que foram investigados pela corregedoria, independentemente de exercerem atividades finalísticas ou de gestão; de outro, um bloco específico de questões destinado exclusivamente aos servidores que ocupavam cargos de gestão institucional na PCi.

De modo geral, os servidores investigados relataram que a experiência de estar sob apuração disciplinar não alterou sua sensação de comprometimento com o futuro da instituição. Da mesma forma, em relação à produtividade, os respondentes afirmaram não ter percebido impacto significativo em seu desempenho durante o período em que foram investigados.

A última seção do questionário concentrou-se na percepção dos servidores da PCi que ocupam cargos de gestão. Entre os 17 gestores que responderam à pesquisa, 82% concordaram totalmente com a afirmação de que é essencial incluir, no planejamento estratégico da instituição, a meta de criação de uma corregedoria própria no organograma institucional. A mesma porcentagem também manifestou total concordância com a ideia de que a existência de uma corregedoria específica para a PCi contribuiria de forma positiva para os processos de gestão de pessoas.

Quando questionados sobre a experiência de liderar servidores que estavam respondendo a procedimentos na corregedoria, 47,1% dos gestores declararam não saber afirmar se essa condição dificultou o exercício da liderança. No entanto, ao somar os que responderam “verdade”, “geralmente verdade” e “ocasionalmente verdade”, observa-se que 82,4% reconheceram, com diferentes graus de intensidade, a percepção de queda de produtividade em servidores que estavam sendo investigados disciplinarmente.

Em relação aos aspectos de gestão de pessoas, foi massiva a compreensão, entre ambos os grupos pesquisados, de que a presença de uma estrutura de controle e fiscalização no organograma da PCi contribuiria significativamente para o fortalecimento da gestão institucional. Todos os gestores puderam se manifestar livremente ao final de sua seção no questionário, deixando importantes reflexões sobre o

tema. Dentre as manifestações, destacam-se os seguintes trechos:

*“É de suma importância que a corregedoria da PCi seja ocupada por servidores de todas as carreiras, fator essencial para que se tenha uma avaliação mais justa e condizente com as diversas demandas e problemáticas que cada tipo de situação requer.”*

*“Acredito que a criação de corregedoria própria seja de fato positiva. No entanto, criar outras formas que auxiliem o gestor a cobrar a produtividade — a exemplo dos pontos de promoção criados recentemente — possa melhorar o clima organizacional. O fato de qualquer erro material ser encaminhado à corregedoria, e ainda estarmos o tempo todo 'ameaçando' as pessoas com a corregedoria, é muito ruim. Ainda mais considerando que o Estado não disponibiliza o material necessário, mas cobra como se o fizesse.”*

*“Ao acompanhar dois colegas que, em momentos distintos, estiveram sob procedimento na corregedoria, pude observar que apresentaram níveis elevados de ansiedade e passaram a se dedicar prioritariamente ao andamento do feito, afastando-se das atividades inerentes às suas funções. Manifestaram angústia e inconformidade com a ausência de conhecimento, por parte do corregedor, sobre os processos e atividades da perícia criminal, sentindo-se injustiçados por essa razão.”*

Os fragmentos acima evidenciam que, para além dos aspectos administrativos, há também uma percepção subjetiva, por parte dos gestores, de que o modelo atual contribui para a formação de uma cultura de medo entre os servidores.

#### 4.6. Saúde mental e doenças de trabalho

Os dados fornecidos pela Unidade de Saúde e Segurança do Servidor evidenciaram o quantitativo de afastamentos para tratamento de saúde concedidos aos servidores efetivos da PCi no período compreendido entre janeiro de 2018 e maio de 2023. Ao correlacionar essas informações com os dados obtidos por meio dos questionários aplicados na pesquisa, observou-se que os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais não apresentaram, de forma geral, relação direta com a atuação dos mecanismos de fiscalização e controle interno.

Embora 52,9% dos gestores tenham relatado ter lidado com afastamentos médicos de servidores que estavam respondendo a procedimentos correicionais, a maioria dos servidores investigados (79,2%) afirmou que não precisou se afastar do trabalho por questões de saúde mental ou emocional em decorrência da atuação da corregedoria. Esses dados sugerem que, na percepção dos próprios servidores, a investigação disciplinar, por si só, não foi fator determinante para o afastamento por transtornos psicológicos.

No entanto, a análise longitudinal dos dados indicou um crescimento progressivo no número de licenças concedidas por transtornos mentais e comportamentais a partir do ano de 2021, com destaque para o cargo de perito criminal. Enquanto em 2018 foram registrados cinco afastamentos por licença para tratamento de saúde entre os peritos criminais, esse número aumentou para 14 em 2021 e para 20 em 2022. Em 2023, considerando apenas os cinco primeiros meses do ano, já haviam sido contabilizados 12 afastamentos por essa causa, o que revela uma tendência preocupante.

Esses achados dialogam com os estudos de Cavendon [30] e Dias *et al.* [31], que investigaram a saúde mental de peritos criminais nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, respectivamente. Segundo esses autores, fatores como o contato constante com a violência em suas múltiplas manifestações, os regimes de trabalho – especialmente os plantões –, o trabalho noturno, o acúmulo de funções, as precárias condições laborais e as dificuldades nos relacionamentos interpessoais e com as chefias figuram entre os principais agentes estressores e potenciais desencadeadores de síndromes psíquicas nesses profissionais.

## 5. CONCLUSÕES

A pesquisa possibilitou analisar a relação entre os mecanismos de fiscalização e controle interno, o clima organizacional e a gestão de pessoas no contexto de um órgão pericial autônomo que, embora desvinculado da Polícia Civil, não dispõe de estrutura correicional própria. Os dados coletados apresentaram convergências com a literatura especializada, especialmente no que se refere à importância atribuída por servidores e gestores à confiança institucional como elemento estruturante do ambiente organizacional.

Os resultados indicam que a atuação correicional exercida por uma entidade externa à estrutura da Polícia Científica não atende plenamente, na percepção dos respondentes, às especificidades funcionais e organizacionais da instituição. Servidores e gestores relataram dificuldades relacionadas à compreensão das rotinas periciais, à legitimidade dos procedimentos e à forma de acionamento dos instrumentos de controle, aspectos que repercutem negativamente sobre a confiança nos processos de fiscalização e sobre o clima organizacional.

Cumprido destacar, contudo, que os resultados alcançados dizem respeito à percepção declarada dos respondentes, sobretudo daqueles que já tiveram contato direto com procedimentos correicionais. Sob o ponto de vista metodológico e analítico, os dados permitem afirmar que esses servidores compreendem que a existência de uma corregedoria própria poderia mitigar insatisfações e ampliar a confiança organizacional. Não é possível,

entretanto, inferir que tal arranjo institucional represente, em termos objetivos e universais, o modelo mais eficaz para o fortalecimento da Polícia Científica sob a ótica da governança institucional.

Nessa perspectiva, é necessário reconhecer que a criação de uma corregedoria composta integralmente por servidores da própria instituição também pode ensejar dilemas institucionais de médio e longo prazo, não explorados no escopo desta pesquisa. Entre eles, destacam-se a possibilidade de desgaste reputacional de servidores que atuem como corregedores e posteriormente retornem às atividades finalísticas, a sobrecarga decorrente da acumulação de processos disciplinares e eventuais tensões na dinâmica hierárquica e de gestão, especialmente quando peritos criminais, após passagem pela corregedoria, reassumem funções de chefia ou coordenação. Por outro lado, do ponto de vista institucional e do processo de afirmação da autonomia administrativa, a capacidade de gerir seus próprios procedimentos administrativos, disciplinares ou não, constitui prática recorrente na estrutura organizacional de órgãos policiais.

A pesquisa também evidenciou a percepção de uma cultura de denunciamento, associada a sentimentos de insegurança institucional e de fragilização do respaldo gerencial. Esses achados dialogam com estudos que indicam que mecanismos de controle interno, quando dissociados de estratégias mais amplas de governança e de gestão de pessoas, tendem a ser compreendidos predominantemente sob uma lógica punitiva, com reflexos sobre as relações interpessoais e sobre a confiança organizacional.

Observou-se, ainda, que a forma de estruturação da atividade correicional influencia dimensões relevantes do clima organizacional, em especial a confiança nos processos institucionais de fiscalização e na liderança exercida pelos superiores hierárquicos. A ausência de previsibilidade e de critérios percebidos como justos pode favorecer a emergência de percepções de injustiça, com impactos negativos tanto sobre o ambiente de trabalho quanto sobre a atuação dos gestores.

No contexto específico da Polícia Científica analisada, esses aspectos devem ser compreendidos à luz de um processo institucional recente de afirmação da autonomia administrativa e de construção do planejamento estratégico, iniciado em 2023. A expectativa manifestada pelos respondentes quanto à criação de uma corregedoria própria expressa, sobretudo, uma resposta às limitações percebidas no modelo atualmente vigente. Ainda assim, a consolidação de um ambiente institucional orientado por confiança, previsibilidade e reconhecimento apresenta-se como condição relevante para o fortalecimento da gestão e da cultura organizacional.

No que se refere às dimensões da gestão de pessoas, os dados indicaram que aspectos como produtividade e

comprometimento com o futuro institucional não foram diretamente afetados pela atuação da corregedoria, conforme relataram os participantes. Esse resultado sugere a preservação de valores centrais da cultura organizacional da Polícia Científica, mesmo em contextos de investigação disciplinar.

Quanto aos aspectos relacionados ao adoecimento, os resultados não apontaram relação direta entre a submissão a procedimentos correicionais e os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais. Ainda assim, o crescimento desses afastamentos ao longo do período analisado, especialmente entre peritos criminais, indica a necessidade de aprofundar a investigação sobre fatores organizacionais e laborais associados à saúde mental, de modo a subsidiar políticas institucionais de prevenção e cuidado.

As evidências apresentadas reforçam a centralidade dos mecanismos de controle interno na dinâmica institucional de órgãos periciais autônomos. Dessa forma, a principal contribuição desta pesquisa reside em oferecer subsídios empíricos para a compreensão de como diferentes arranjos de fiscalização são percebidos no interior da instituição analisada, abrindo espaço para pesquisas futuras que considerem comparações entre unidades da federação com estruturas distintas, a partir de escopos metodológicos compatíveis com tais objetivos.

## REFERÊNCIAS

- [1] Goiás. *Lei nº 14.383, de 31 de dezembro de 2002*. Modifica a organização administrativa do Poder Executivo e dá outras providências (2022). Retirado em 19/05/2023, de <https://legisla.casacivil.go.gov.br/>.
- [2] I. Cano; T.L. Duarte. As corregedorias dos órgãos de segurança pública no Brasil. *Revista Brasileira de Segurança Pública* **8**: 84-108 (2014).
- [3] V.M. Arantes; M. Amaral. Avaliação dos impactos do processo administrativo disciplinar no clima organizacional em um Instituto Federal de ensino. *Anais do 14º Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI*. 1-15 (2021). Retirado em 23/04/2023, de [https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Amaral-8/publication/352798800\\_Avaliacao\\_dos\\_Impactos\\_do\\_Processo\\_administrativo\\_Disciplinar\\_no\\_Clima\\_Organizacional\\_em\\_um\\_Instituto\\_Federal\\_de\\_Ensino/links/60da0a38299b1ea9eca7a21/Avaliacao-dos-Impactos-do-Processo-Administrativo-Disciplinar-no-ClimaOrganizacional-em-um-Instituto-Federal-de-Ensino.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcelo-Amaral-8/publication/352798800_Avaliacao_dos_Impactos_do_Processo_administrativo_Disciplinar_no_Clima_Organizacional_em_um_Instituto_Federal_de_Ensino/links/60da0a38299b1ea9eca7a21/Avaliacao-dos-Impactos-do-Processo-Administrativo-Disciplinar-no-ClimaOrganizacional-em-um-Instituto-Federal-de-Ensino.pdf).
- [4] M.A. Ferreira; D.R. de Oliveira. Planejamento e controle interno no setor público: uma relação orientada para resultados. *Brazilian Journal of Development* **7**: 36020-36035 (2021).
- [5] A.D. Molina. The virtues of administration: Values and the practice of public service. *Administrative Theory & Praxis* **37**: 49-69 (2015).
- [6] R.R. Silva. Desmotivação do servidor público da Guarda Municipal do Rio de Janeiro: Fator que compromete a qualidade dos serviços prestados. *Relatório Técnico: Trabalho de Conclusão de Curso*, Bacharelado em Administração Pública, Universidade Federal Fluminense (2018). Retirado em 21/04/2023, de [https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12429/RUDSO\\_N%20ROSA%20DA%20SILVA\\_2018.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12429/RUDSO_N%20ROSA%20DA%20SILVA_2018.1.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- [7] G.A. Forehand; V.H. Gilmer. Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin* **62**: 361-382 (1964).
- [8] O. Jesus Filho. A implantação da Corregedoria-Geral do Ministério da Saúde: discutindo mudanças no campo da gestão. *Trabalho de Conclusão de Curso, Especialização em Gestão Pública na Saúde*, Universidade de Brasília (2016).
- [9] J. Matias-Pereira. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Adm. Pública e Gest. Soc.* **2**: 109–134 (2010).
- [10] V.F.G. Aires; V.P. Ferreira. Motivação: importante ferramenta para gestão de pessoas no setor público. *Humanidades & Inovação* **3**: 66–78 (2016).
- [11] S.M. de Andrade; A.L. Fischer; S.R. Stefano. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *Rev. Base (Adm. e Contab.) UNISINOS* **12**: 155–166 (2015).
- [12] L.M.F. Affonso; H.M. Rocha. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. *Anais do VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT*, 1–15 (2010).
- [13] M.R.L. Ferreira; R.M. Araújo; F.P. Gomes; K.V. Ayres. Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Rev. Ciências Administrativas* **16**: 510–528 (2010).
- [14] M. Gariso. *Qualidade nos serviços públicos. A gestão da qualidade de um serviço público na perspectiva dos seus funcionários*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal (2007).
- [15] E.L.P. de Souza. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. *Rev. Adm. Empresas* **20**: 51–56 (1980).
- [16] D.J. Koys; T.A. DeCotiis. Inductive measures of psychological climate. *Human Relations* **44**: 265–285 (1991).
- [17] J.O. Imoniana; J.J. Nohara. Cognição da estrutura de controle interno: uma pesquisa exploratória. *Rev. Adm. e Contab. UNISINOS* **2**: 37–46 (2005).
- [18] D.F. Ayers. Organizational climate in its semiotic aspect: A postmodern community college undergoes renewal. *Community College Review* **33**: 1–21 (2005).

- [19] K. Puente-Palacios; I.A. de Freitas. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade* **13**: 45–57 (2006).
- [20] M.Y. Yahyagil. The fit between the concepts of organizational culture and climate. *J. Organizational Culture, Communications and Conflict* **10**: 77–104 (2006).
- [21] K. Puente-Palacios. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Rev. Adm. USP* **37**: 96–104 (2002).
- [22] R.P. Nogueira; S. Baraldi; V.A. Rodrigues. Limites críticos das noções de precariedade e despreciação do trabalho na administração pública. *Rec. Humanos em Saúde no Brasil – Est. e Análises* **2**: 81–104 (2004).
- [23] S.T. Bergue. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2ª ed. Educ, Brasil (2007).
- [24] L.B. Bichueti; J.L. Bichueti. *Gestão de pessoas não é com o RH*. 3ª ed. Saint Paul, Brasil (2020).
- [25] E.M. Lakatos; M. de A. Marconi. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. Atlas, Brasil (2003).
- [26] A.C. Gil. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. Atlas, Brasil (2002).
- [27] L.J. Beserra. *A importância da corregedoria para a polícia militar do Paraná*. Monografia, Especialização em Planejamento e Controle da Segurança Pública, Universidade Federal do Paraná (2008).
- [28] E.A. de Oliveira Neto; C. Zackseski; F. da Silva Freitas. O controle interno da atividade policial no Nordeste: uma análise das representações sociais dos corregedores e dos policiais que trabalham em corregedorias sobre seu próprio trabalho. *Dilemas – Rev. Est. Confl. e Controle Social* **12**: 381–400 (2019).
- [29] T.M.F. Fogaça. A impopularidade das corregedorias: projeção da sombra ou solidariedade? A imagem das Corregedorias Policiais. *Rev. Susp Brasília* **1**: 186–196 (2021).
- [30] N.R. Cavedon. “Pra tá no DC tem que ser meio doido. Se tu não és, vai ficar”: a saúde mental dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. *Rev. Eletr. Ciênc. Adm.* **11**: 255–271 (2012).
- [31] R.P. Dias; A. Pereira; F. Langaro; R.N. Correa; N. de Souza; L.L.V. de Lacerda. Riscos psicossociais e estresse ocupacional, parceiros numa relação presumida com burnout: um estudo de estressores que envolvem as atividades dos peritos criminais. *Rev. Bras. Criminalística* **2**: 42–50 (2013).