

## **Algumas Percepções da Estrutura Organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais à Luz da Teoria de Henry Mintzberg**

**DANIEL BARCELOS FERREIRA**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)  
danielbarcelosdmi@gmail.com

**CRISTIANA ITUASSU**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)  
cristianaituassu@yahoo.com.br

**FERNANDA WASNER**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)  
fernanda.wasner@prof.una.br

## **Introdução**

A violência e a criminalidade no Brasil tem fomentado o debate sobre a necessidade de reforma das polícias, dentre as quais, a polícia civil, responsável pela investigação criminal. A falta de conhecimento sobre a institucional dificulta a proposição de medidas inovadoras. Acredita-se que a estrutura organizacional é relevante fonte de conhecimento sobre a Polícia Civil de Minas Gerais, unidade de pesquisa selecionada.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Como se apresenta a estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais, a partir das cinco configurações de Mintzberg (2006) e quais as suas potencialidades e limitações para o alcance dos resultados estratégicos da Instituição? O objetivo é classificar a estrutura organizacional dentre as tipologias apresentadas por Mintzberg identificando-se as vantagens e desvantagens dela decorrentes.

## **Fundamentação Teórica**

As Cinco Configurações de Henry Mintzberg (2006).

## **Metodologia**

Estudo exploratório de caráter qualitativo desenvolvido por meio de estudo de caso, com a utilização de entrevista semi-estruturada como instrumento de coleta de dados.

## **Análise dos Resultados**

Os dados obtidos foram examinados por meio de análise de conteúdo.

## **Conclusão**

A Polícia Civil de Minas Gerais possui estrutura organizacional híbrida, com características de pelo menos três configurações apresentadas por Mintzberg e parecem não existir vantagens para o atual formato institucional, tendo sido apresentadas várias desvantagens.

## **Referências Bibliográficas**

FRUHLING, Hugo; TULCHIN, Joseph S. and GOLDING, Heather A. 2003. Crime and Violence in Latin America. Washington: Woodrow Wilson Press, London/Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2003, pp. 179-204; MAGUIRE, Edward R. Organizational Structure in American Police Agencies Context, Complexity, and Control. Suny Press, 2003; MINTZBERG, H. Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações; tradução Ailton Bonfim Brandão. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## **Algumas Percepções da Estrutura Organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais à Luz da Teoria de Henry Mintzberg**

Daniel Barcelos Ferreira<sup>1</sup>;  
Cristiana Trindade Ituassu<sup>2</sup>; Fernanda Carla Wasner<sup>3</sup>

### **RESUMO**

Os altos índices de violência e criminalidade no Brasil situam a segurança pública como um assunto de relevância para a sociedade e os gestores públicos. As polícias civis - responsáveis pela investigação criminal no Brasil - são órgãos imprescindíveis à redução dos crimes. Pouco conhecidas e estudadas, especialmente na área da Administração, essas instituições parecem não alcançar os resultados pretendidos e a premissa deste trabalho é a de que parte desse insucesso relaciona-se à estrutura organizacional. A presente pesquisa, de caráter exploratório e qualitativo, configura-se como um estudo de caso da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG) que buscou classificá-la dentre os cinco tipos organizacionais previstos por Mintzberg (2006) para, em seguida, identificar os limites e potencialidades de sua estrutura organizacional. Valendo-se de entrevistas realizadas com 13 servidores e submetidas à análise de conteúdo, o estudo revelou que, segundo os dados apontaram, a estrutura organizacional da PCMG possui um caráter híbrido, apresentando características de três diferentes tipos organizacionais (estrutura simples, burocracia mecanizada e burocracia profissional). Os resultados indicam que aspectos contraditórios e incoerências vindas desse fato representam um entrave à administração da instituição e ao cumprimento de seus objetivos. Conforme os entrevistados, a atual estrutura apresenta vários limites ao desempenho das funções da organização, especialmente no que tange à centralização de decisões, aliada à ausência de coordenação e comunicação eficazes. Para esses profissionais, essa estrutura praticamente não traz vantagens. As implicações disso para a PCMG e a segurança pública são então discutidas, apontando-se caminhos para a superação dos desafios encontrados.

**PALAVRAS-CHAVE:** polícia civil, estrutura organizacional, Mintzberg.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela UNA, email danielbarcelosdmi@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela FGV, email cristianaituassu@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Doutora em Ciências pela UFLA, email fernanda.wasner@prof.una.com.br

## INTRODUÇÃO

Há, no Brasil, uma crescente preocupação com os indicadores de violência e criminalidade que definem os rumos e a percepção em torno da segurança pública. De acordo com pesquisa CNI/IBOPE, realizada em 2014, o enfrentamento à criminalidade e à violência é a principal preocupação para 31% da população brasileira, ficando atrás apenas da saúde, que é prioridade para 49%. Para Sapori e Soares (2014), a violência é um problema que afeta o País há décadas, mas somente há pouco tempo os governantes se atentaram para a gravidade da questão. Dentre as manifestações mais ostensivas dessa violência estão os homicídios, cuja taxa anual saltou de 12 homicídios por cada 100 mil habitantes, em 1981, para 27 homicídios por 100 mil habitantes em 2011 (DATASUS, Ministério da Saúde, 2011). Na comparação do Brasil com o resto do mundo, constata-se mais evidentemente a gravidade da situação. Em 40% dos países aproximadamente, as taxas não chegam a três homicídios por 100 mil habitantes. A África e as Américas, com exceção da América do Norte, são as regiões mais violentas do mundo, apresentando taxas superiores a 15 homicídios por 100 mil habitantes, em média (SAPORI e SOARES, 2014).

Na perspectiva de saúde pública, os homicídios como materialização da violência no Brasil também são objeto de pesquisa. De acordo com Reichenhem *et al* (2011) eles estão entre as principais causas de mortalidade no país, especialmente de jovens, desde 1980.

Essa preocupação com a violência tem exigido melhor análise e mais conhecimento sobre a atuação dos órgãos que compõem o sistema de justiça criminal, dentre os quais, a polícia (RIBEIRO, CRUZ e BATITUCCI, 2005). Afinal, a formatação e a estrutura normativa de órgãos governamentais como este, com responsabilidade por prevenir ou reprimir a criminalidade, impactam diretamente na dinâmica da violência (COSTA *et al*, 2014).

A polícia é responsável, em sentido amplo, por disciplinar os comportamentos pelo uso legítimo da força. Dentre os órgãos policiais previstos na Constituição da República, estão as polícias civis, encarregadas – dentre outras coisas – das funções de polícia judiciária e das apurações de infrações penais. As polícias civis atuam após a ocorrência do crime, com o objetivo de esclarecer sua autoria e reunir os elementos de prova de sua existência, para que o autor possa ser responsabilizado conforme o Direito Penal (TÁVORA e ALENCAR, 2016). No que se refere à efetividade das polícias civis nessa função, um estudo realizado na região metropolitana de Brasília - DF, em 2010, revelou que somente 8,1% dos casos de homicídios foram elucidados (COSTA *et al*, 2014). Em contrapartida, no ano de 2002, conforme dados do *Police Crime Statistics* da Alemanha, citados pelos autores, alguns países apresentaram taxas de elucidação bem mais relevantes, como o Japão (95%), a Inglaterra (acima de 60%) e a própria Alemanha (96%).

Cada vez mais, a ineficiência da polícia orienta os debates sobre violência e criminalidade, levando à formulação de propostas de ajustes concretos na organização policial que reclamam, inclusive, um novo modelo de polícia (ARANTES e CUNHA, 2009; FRUHLING *et al*, 2003; HUGGINS e GLEBBEK, 2003). Na visão de Muniz (2001), políticos, administradores públicos, membros da sociedade civil organizada, cidadãos comuns e até os próprios policiais são unânimes no reconhecimento de que são necessárias reformas na estrutura policial brasileira. Dentre os problemas apresentados pelos críticos à situação e atuação das polícias civis, no Brasil, incluem-se os modelos adotados e, conseqüentemente, a forma de administração da Instituição, abrangendo aspectos relativos à estrutura organizacional.

Contudo, para que sejam propostas alterações na estrutura das polícias civis, é preciso, antes, conhecê-las. Ainda em 1979, nos Estados Unidos, já havia pesquisas cujo objeto era a

estrutura e a função das polícias, em análise comparativa de agências do oeste europeu e da América do Norte, buscando compreender as variáveis de formatação dessas organizações (BAYLEY, 1979). Mais recentemente, também nos Estados Unidos, a estrutura organizacional foi base de uma importante pesquisa que analisou quase quatrocentas agências policiais municipais a partir elementos como o tamanho, a idade, a tecnologia disponível e o ambiente de atuação, objetivando compreender a polícia como uma organização complexa que possui similaridade com tantas as outras, mas, ainda, aspectos peculiares e individuais (MAGUIRE 2003).

No que se refere ao Brasil, contudo, muito embora a segurança pública figure entre as questões de maior preocupação entre a população brasileira, as ciências sociais passaram a tratá-la como objeto de estudo em um passado recente e a produção científica sobre formatos organizacionais e seus impactos na eficiência dos resultados apresentados pelas instituições policiais não é significativa. Na visão de Zaverucha (2003), as polícias civis são muito faladas e discutidas, mas pouco conhecidas. Se a maneira como funcionam são indicadores da qualidade da democracia de um país, conforme afirma o autor, um melhor entendimento sobre a instituição parece ser imprescindível para viabilizar eventuais reformas e inovações que objetivem consolidar a democracia e construir modelos de polícias mais eficientes, objetivando a redução da criminalidade e da violência. Nesse contexto, Beato Filho (1999) afirma que há, no País, uma alarmante situação de *viés* cognitivo, que diz respeito ao desconhecimento sobre o sistema de justiça criminal, em sentido amplo, e sobre as organizações policiais, em sentido estrito. Essa realidade, que parece não ter mudado ao longo do tempo, tem impedido que pesquisadores possam formular propostas concretas de reformulação das polícias.

Reforçando essa impressão, na perspectiva de Salamon (2000), existem poucos estudos no universo da Teoria das Organizações com foco nas instituições que não objetivam lucro, como no caso das polícias civis. Para o autor, essas pesquisas apresentam contribuições relevantes pelo fato de elas desenvolverem atividades para prover bens coletivos, permitindo-se promover a inovação e o alcance de necessidades até então não atendidas, além de incorporarem valores fundamentais às ações que busquem propósitos públicos e a mobilização da atenção pública para questões sociais.

Acredita-se que uma das maneiras de se buscar conhecimento sobre a polícia civil é analisar o *design* de sua estrutura organizacional. Para Vasconcellos e Hemsley (2003, p. 5),

A estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Daft (2008), os três componentes dessa definição envolvem as relações formais de subordinação, inclusive o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controle por gerentes e intermediários; o agrupamento de funcionários em departamentos e de departamentos na organização; e o projeto de sistemas para assegurar a comunicação, integração e coordenação entre as unidades. Para ele, uma das funções da cúpula das organizações é a avaliação permanente da estrutura organizacional, verificando-se a correspondência entre ela e as atividades desenvolvidas, de forma que haja o necessário equilíbrio entre as linhas de comando internas e as relações e os resultados pretendidos para o ambiente externo. O objetivo da estrutura organizacional é, portanto, impedir que as pessoas

se comportem de modo aleatório, viabilizando a produção dos resultados pretendidos por meio do cumprimento de metas previamente definidas (HALL, 2009).

Nas palavras de Mintzberg (2006, p. 7):

[...] o que pode ser mais importante para o funcionamento eficaz de nossas organizações - de oficinas de consertos a empresas automobilísticas, **forças policiais** e governos nacionais - do que o *design* de suas estruturas? (Grifo nosso).

Diante disso, este estudo assumiu como objetivo analisar a estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), conforme a tipologia de Mintzberg (2006), identificando as potencialidades e os limites dessa estrutura para o alcance dos resultados estratégicos da Instituição. Para tanto, foram realizadas entrevistas com 13 servidores. Os dados obtidos a partir daí foram submetidos a uma análise de conteúdo. Os resultados são apresentados na devida seção.

As contribuições que o estudo busca oferecer relacionam-se, sobretudo, a duas questões. Em termos teóricos, seu intuito envolve contribuir para melhorar a compreensão sobre a polícia civil, ajudando a construir um corpo de conhecimentos mais robusto, a respeito desse tema negligenciado. Em termos práticos, liga-se à tentativa de trazer subsídios para uma tomada de decisão mais embasada e eficaz, que auxilie a instituição a realizar mudanças eventualmente necessárias e alcançar seus propósitos organizacionais.

O artigo está estruturado em seis seções. A primeira consiste nessa introdução. Na segunda, o conceito que fundamenta o trabalho é descrito e discutido, qual seja, a estrutura organizacional. Na terceira, a unidade de análise (PCMG) é apresentada. Na quarta seção, detalha-se o caminho metodológico percorrido na pesquisa. Na quinta, os dados são devidamente analisados. Por fim, na sexta e última seção, tecem-se as considerações finais do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Alguns estudiosos abordaram a estrutura organizacional com maior relevância. Nadler e Tushman (1994) propuseram um modelo de arquitetura organizacional baseado na ideia de *inputs* e *outputs*, tendo como elementos que compõem a organização: o trabalho, compreendido como as atividades básicas realizadas; as pessoas, indivíduos que atuam na corporação; as estruturas formais, explicadas como os processos e métodos formalmente existentes; e as estruturas informais, processos que surgem das relações entre as pessoas.

Outro importante expoente em pesquisas sobre estrutura organizacional, Henry Mintzberg, propõe que são possíveis vários desenhos diferentes dessa estrutura, havendo relação direta entre ela e a eficácia da organização (AGUIAR, 2004).

O fato de, neste estudo, ter-se optado por Mintzberg (2006) como base da pesquisa deve-se, dentre outros aspectos, à relevância que o autor confere ao tema da pesquisa, ao afirmar que não há nada mais imprescindível à eficácia das organizações do que o *design* de suas estruturas. Diante dessa convicção, ele pesquisou a vasta bibliografia existente sobre o assunto, concluindo que ela não estava ao alcance dos profissionais, primeiro porque tinha sido escrita em estilo acadêmico e numa perspectiva funcionalista, segundo porque não havia uma síntese desses estudos, muito contraditórios entre si, causando mais confusão do que compreensão. Nessa perspectiva, Mintzberg tentou ordená-los, em esforço que resultou no livro *The structure of organizations: a synthesis of the research* (HALL, 2009), cujo resumo

transformou-se no artigo *Organization design: fashion or fit?*, publicado na *Harvard Business Review* em 1981. Por fim, Mintzberg (2006) reduziu consideravelmente o tamanho da obra original, tornando-a ainda mais acessível aos profissionais interessados, lançando o livro que, em português, foi intitulado *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*.

De acordo o que Mintzberg (2006) expõe nesse livro, as organizações são compostas por cinco partes que dizem respeito à divisão do trabalho: (1) o núcleo operacional, que envolve os operadores que executam o trabalho diretamente relacionado à produção dos bens ou à prestação dos serviços; (2) a cúpula estratégica, encarregada de assegurar que a organização cumpra a sua missão de maneira eficaz, atendendo às necessidades daqueles a quem deve satisfazer; (3) a linha intermediária, canal de conexão entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica, formado pelos gerentes intermediários; (4) a tecnoestrutura, formada pelos analistas que estudam, planejam e alteram o trabalho das pessoas, capacitando-as para que sejam mais eficazes; e (5) a assessoria de apoio, que se destina a dar o suporte necessário ao desenvolvimento das tarefas das outras unidades. Essas partes podem ser visualizadas na Figura 1.

Diagrama das cinco partes da organização



Fonte: Adaptado pelos autores, com base em Mintzberg (2006).

A caracterização de cada uma das configurações concebidas, como visto, está assentada em um conjunto de aspectos específicos, especialmente em relação a três aspectos: o mecanismo de coordenação utilizado, a parte mais importante da organização, dentre essas cinco, e o tipo de descentralização empregado (CUNHA *et al*, 2011).

Mintzberg (2006) esclarece que o número cinco não é aleatório na teoria da análise organizacional que propõe, afinal, são cinco partes da organização, cinco mecanismos de coordenação e cinco configurações de estrutura organizacional. Ele explica essa correspondência afirmando que a organização exerce uma força em cinco direções distintas, correspondendo a cada uma de suas partes, nos seguintes termos:

A cúpula estratégica exerce uma força para a centralização, permitindo-lhe manter controle sobre a tomada de decisão. Isso é obtido quando a supervisão direta é

utilizada para a coordenação. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, surge a configuração denominada Estrutura Simples.

A tecnoestrutura exerce força para a padronização – notadamente, dos processos de trabalho, a forma mais rigorosa -, porque o design dos padrões é sua razão de ser. Representa uma força em direção à descentralização limitada. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, a organização toma a forma de Burocracia Mecanizada. [...] os membros do núcleo operacional procuram minimizar a influência dos administradores – tanto gerentes quanto analistas – sobre seu trabalho. Isto é, promovem descentralização horizontal e vertical. Quando são bem sucedidos, trabalham com relativa autonomia, adotando qualquer coordenação que for necessária mediante a padronização das habilidades. Assim, os operadores exercem força em direção ao profissionalismo – isto é, para a adoção do treinamento externo que amplia suas habilidades. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, a organização estrutura-se como Burocracia Profissional. Os gerentes da linha intermediária também procuram autonomia, mas devem obtê-la de modo muito diferente – retirando poder da cúpula estratégica e, se necessário, do núcleo operacional, para concentrá-lo em suas próprias unidades. Na verdade, favorecem a descentralização vertical limitada. Como resultado, exercem uma força em direção à fragmentação da estrutura, pulverizando o poder entre as unidades baseadas no mercado que podem controlar suas próprias decisões, restringindo a coordenação à padronização de seus outputs. Na extensão em que as condições favoreçam essa força, temos a Forma Divisionalizada. Finalmente, a assessoria de apoio consegue a maior influência na organização, não quando seus membros são autônomos, mas quando sua colaboração é necessária para a tomada de decisão, atribuível à sua experiência. Isso ocorre quando a organização é estruturada em constelações de trabalho nas quais o poder é descentralizado seletivamente e que são livres para coordenar intra e entre si por ajustamento mútuo. Na extensão em que a coordenação favoreça essa força em direção à colaboração, a organização adota a configuração de Adhocracia. (MINTZBERG, 2006, p. 174-176).

O Quadro 1 apresenta, resumidamente, a comparação entre as cinco configurações de Mintzberg (2006):

Quadro 1 - As Configurações de Estrutura

<b>Configuração Estrutural</b>	<b>Primeiro mecanismo de coordenação</b>	<b>Parte-chave da organização</b>	<b>Tipo de descentralização</b>
Estrutura Simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização vertical e horizontal
Burocracia Mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização vertical e horizontal
Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de Apoio	Descentralização seletiva

Fonte: Mintzberg (2006, p.174).

Como se pode ver, a combinação entre esses três aspectos – os mecanismos de coordenação utilizados, qual parte da organização é mais importante para seu funcionamento e que tipo de descentralização é praticado – gera tipos organizacionais diferenciados, tendo cada um características distintas e indicações específicas, sendo mais comumente encontrado em determinados contextos (LUNENBURG, 2012).

As cinco configurações de Mintzberg (2006) já foram utilizadas em vários trabalhos empíricos, dentre os quais os de Frajttag (2002), Silva e Yamanaka (2011), Silva (2005), Nogueira *et al* (2014), Aguiar (2004) e Cunha *et al* (2011). Morton e Qing Hu (2008) basearam-se na teoria do autor para estudar as relações entre estrutura organizacional e o

planejamento de recursos da organização. A teoria das cinco configurações de Mintzberg (2006) serviu de referencial também em pesquisas de avaliação sobre a teoria de arquivos (LEMIEUX, 1998).

Especificamente sobre órgãos policiais, Mintzberg (1973) foi utilizado em estudo sobre a organização e a administração de agências policiais municipais nos Estados Unidos (PEAK, 2009).

Nesses estudos, sob perspectivas distintas, recorreu-se à teoria do autor tanto para se compreenderem melhor algumas organizações ou atividades, quanto para se oferecerem contribuições no sentido de se aumentar sua eficácia, via melhorias no *design* e na estrutura organizacional que apresentavam.

## **UNIDADE DE ANÁLISE**

A Polícia Civil de Minas Gerais possui 208 anos de história.<sup>1</sup> A expressão “Polícia Civil” apareceu oficialmente, em Minas Gerais, em um relatório enviado pelo presidente de Estado, Raul Soares, à Assembleia Legislativa, em 1924, quando a Instituição atuava na identificação de pessoas, no registro de veículos, na investigação de crimes, na prisão de criminosos e no seu encaminhamento para a Justiça (FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO, 2008). O chefe de Polícia, em Minas Gerais, ainda era responsável por emitir passaportes, controlar e vigiar o deslocamento de pessoas e cuidar de vadios, além de outras atribuições. Em 1926, a Chefia de Polícia foi transformada em Secretaria de Segurança e Assistência Pública, em razão da amplitude de volume de suas atribuições, mas retornou à nomenclatura de Chefia de Polícia em 1930, depois da revolução. Em 1956, esta foi novamente transformada, dessa vez em Secretaria de Estado de Segurança Pública (SESP), formato que durou até o ano de 2003, quando foi criada a Chefia da Polícia obrigatoriamente ocupada, desde então, por Delegado de Polícia no último nível da carreira, com status de Secretário de Estado e subordinado diretamente ao Governador.

A PCMG está estruturada, partindo-se do topo da pirâmide em direção à base, pela Chefia da Polícia (Chefe da Polícia, Chefe Adjunto), pelas Superintendências ou órgãos similares (Superintendência de Investigações e Polícia Judiciária, Superintendência de Informações e Inteligência Policial, Superintendência de Polícia Técnico-Científica, Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças, Academia de Polícia Civil, Corregedoria de Polícia Civil, Departamento de Trânsito), pelos Departamentos de Polícia Civil (Departamento Especializado em Investigação de Homicídios e Proteção à Pessoa, Departamento de Investigação Antidrogas, Departamento de Crimes Contra o Patrimônio, Departamento de Orientação e Proteção à Família e 18 Departamentos de Polícia posicionados geograficamente em todo o Estado de Minas Gerais – 1º ao 18º), pelas Delegacias Regionais de Polícia Civil (no âmbito de cada um dos 18 Departamentos de Polícia) e pelas Delegacias de Polícia Civil (no âmbito de cada uma das Delegacias Regionais).

## **METODOLOGIA**

A pesquisa configura-se como uma investigação exploratória de caráter qualitativo, desenvolvida por meio de estudo de caso (EASTERBY-SMITH *et al*, 1999; ALAMI, DESJEUX e MOSSAOUI, 2010; GODOY, 1995; MINAYO, 1994; GIL, 2002, MARTINS, 2002).

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semiestruturada, cujo roteiro foi construído considerando-se a literatura sobre esse tema e os objetivos do estudo. As

entrevistas foram realizadas por meio de gravação e transcrição, ou transcrição direta pelo entrevistado. No total, foram entrevistados treze servidores da PCMG. Da cúpula estratégica, foram entrevistados dois, dentre os 10 delegados de polícia que atuam como os principais gestores da Instituição, inclusive compondo o Conselho Superior da PCMG e ocupando, portanto, altos postos, com tempo de carreira superior a 30 anos. Na chamada linha intermediária, foram entrevistados dois delegados de polícia, que chefiam, respectivamente, um Departamento sediado no interior e uma Divisão sediada na capital do Estado, de um total de 18 departamentos territoriais e quatro especializados. Essas unidades representam o elo entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional. Deste, foram entrevistados um delegado de polícia, um investigador de polícia, um escrivão de polícia, um médico legista e um perito criminal, que atuam em unidades finalísticas, representando todas as carreiras policiais da PCMG. Foram entrevistados, ainda, um delegado de polícia e um assessor da Assessoria de Planejamento Institucional, identificada como a tecnoestrutura e, por fim, um delegado de polícia e um servidor com cargo de direção na Assessoria de Apoio, representada pela Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da Instituição.

Uma vez determinados os cargos que comporiam a amostra, seus ocupantes foram definidos por julgamento, não representando a população total da instituição. Isso impede que os dados obtidos na pesquisa sejam generalizados - o que não consiste, propriamente, num problema, dados os objetivos do estudo.

No caso da presente pesquisa, a técnica de interpretação de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que consiste num conjunto de técnicas de interpretação das comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, das quais se extrai conhecimento interpretando-se a comunicação via indicadores (BARDIN, 2011; VERGARA, 2011). A análise de conteúdo ocorre em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essa técnica envolve um processo de categorização para que se apreenda o conteúdo do texto. Os códigos de classificação foram trechos que variaram de expressões a períodos longos, para se respeitar sua unidade de sentido. Estes foram enquadrados nas categorias, respeitando-se as regras de exclusão e exaustão (BARDIN, 2011). Ao todo, analisaram-se 280 trechos.

## ANÁLISE DE DADOS

A definição de categorias é condição imprescindível para a análise de conteúdo (VERGARA, 2011). O Quadro 2 exibe a categorização elaborada para esta pesquisa.

Quadro 2 – Categorização

<b>Categorias iniciais</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b>		<b>COORDENAÇÃO</b>		<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Categorias Intermediárias</b>	Objetivos institucionais	As 5 partes da organização	Mecanismos de controle	Tomada de decisões	Divisão do trabalho	Padronização	Potencialidades e limitações
<b>Categorias Finais</b>	Conhecimento Presunção	<b>Identificação</b> Presunção	Rigorosos	<b>Concentrada</b>	Especialização	Forte	Vantagens
	<b>Desconhecimento</b>	Não identificação	Intermediário	Desconcentrada	Natureza	Intermediária	<b>Desvantagens</b>
			<b>Inexistentes</b>	Individuallizada	<b>Aleatória</b>	<b>Fraca</b>	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como se pode ver, as categorias de análise foram divididas em três níveis: a inicial, a intermediária e a final, a fim de situar a estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais e corresponder aos propósitos do estudo. As três categorias iniciais basearam-se diretamente em Mintzberg (2006): “organização”, “coordenação” e “estrutura organizacional”. A partir delas, foram criadas as sete categorias intermediárias que descrevem os aspectos específicos cujas respostas conduziram ao alcance dos objetivos aqui assumidos, a partir de outras 28 categorias, agora finais. No Quadro 1 apresenta, assim, as categorias e subcategorias, de inicial a final, com destaque para aquelas em que se classificou o maior número de trechos, a partir das quais são apresentadas as considerações sobre a PCMG, em consonância com o referencial teórico de Mintzberg (2006).

**Categoria Organização:** A análise das percepções dos profissionais da PCMG que participaram da pesquisa indica uma organização cujos objetivos institucionais não existem ou, se existem, não estão claramente comunicados, gerando desconhecimento, inclusive sobre as partes da organização. Embora parcela considerável desses servidores tenha tentado identificá-las nos termos do que propõe Mintzberg (2006) - cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura, assessoria de apoio e núcleo operacional -, o fizeram com ressalvas e dificuldades que indicam, de forma consistente, a falta de clareza da estrutura organizacional como reflexo, dentre outras coisas, da divisão interna das atividades. Alguns depoimentos deixam isso claro:

Não. Desde que entrei para a PCMG procuro saber quais são as metas e objetivos institucionais mas percebo grande fragmentação interna, gerando desorganização. (Entrevistado 1)

Não tenho nenhum conhecimento e se existe eu acho que ele não está sendo divulgado. (Entrevistado 12)

Não, oficiais não, eu conheço algumas coisas que talvez fossem metas e objetivos, mas, no entanto, elas não foram apontadas dessa forma em nenhum instrumento de comunicação formal da instituição e no dia a dia, embora eu goste muito desse assunto e procure me manter informado. Eu não sei dizer quais são essas metas e objetivos, não tem nada que unifique a instituição nesse quesito. (Entrevistado 4)

A inexistência ou desconhecimento em torno dos objetivos institucionais leva os servidores a crer que a PCMG não possui planejamento e atua permanentemente na solução de problemas pontuais e rotineiros, que talvez fossem solucionados ou consideravelmente amenizados pela existência de uma estratégia. Nesse sentido é o depoimento de um servidor que atua na linha intermediária, exatamente a parte da organização que é responsável por comunicar ao núcleo operacional as decisões da cúpula estratégica, segundo Mintzberg (2006):

As constantes mudanças de comando na PC jogaram por terra todo o trabalho realizado e, de lá para cá, infelizmente, as metas e os objetivos estratégicos foram colocados de lado, perdendo espaço para a velha cultura de “apagar incêndio” ou, como diziam alguns, padrão NHR da PCMG [Na Hora Resolve]. (Entrevistado 2)

**Categoria Coordenação:** No que se refere aos mecanismos de coordenação, outro aspecto essencial às organizações, embora Mintzberg (2006) aponte cinco possíveis - ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades -, os policiais civis que responderam às questões do estudo tendem a não reconhecer mecanismos de controle ou, quando os reconheceram, os classificaram como ineficazes, apontando formas distintas que não permitem identificar a

predominância necessária para situar a organização na lógica do autor. O relato a seguir traduz essa ideia.

A fiscalização é muito pessoal e não possui um processo definido. Por diversas vezes tentei convencer os Chefes de Departamentos a padronizarem suas condutas criando procedimentos detalhados de alguns processos [...]. Infelizmente, não fui ouvido e tenho tentado fazer a minha polícia no âmbito de minha unidade, ou seja, a “PCMG é a Polícia do Eu”. Importante registrar que na PCMG se você cobra o que é certo você é o chato, quer ser diferente, quer ser promovido ou então quer tirar a cadeira de alguém. (Entrevistado 1).

Já o processo de tomada de decisões foi apontado como concentrado ou centralizado, sem a participação de outras partes da organização que não a cúpula estratégica levando, não raras vezes, a decisões equivocadas. O processo decisório concentrado na cúpula estratégica faz com que ela se confunda no tratamento de assuntos próprios do núcleo operacional, faltando fôlego ou energia para decidir sobre aquilo que de fato deve ser tratado pela administração superior de uma organização como, por exemplo, objetivos e estratégias institucionais que, conforme verificado, não são de conhecimento dos servidores. É essa a perspectiva do trecho seguinte.

Existe grande concentração em vários segmentos da PCMG. É regra. A mais gritante está relacionada à SPGF<sup>2</sup>, que deixa os gestores intermediários sem o mínimo de autonomia para gerenciar suas unidades, fazendo com que estes se reportem a soluções locais, caseiras, para obtenção de recursos ou solução de deficiências estruturais e de pessoal. (Entrevistado 3).

**Categoria Estrutura Organizacional:** Especificamente acerca da estrutura organizacional da PCMG, os entrevistados afirmaram que a divisão do trabalho é feita de forma aleatória, com pouco ou nenhum nível de padronização, o que talvez seja causa de problemas anteriormente expostos e relacionados a aspectos essenciais da organização.

Pelo que se nota, na perspectiva de Mintzberg (2006), a PCMG parece apresentar problemas relativos a requisitos essenciais de uma organização, como objetivos definidos e coordenação de atividades. Entretanto, ainda que minimamente, percebe-se a existência de uma mobilização de recursos e pessoas em torno de alguns objetivos impostos por normas jurídicas (o que talvez dê a impressão de que não precisem, portanto, serem definidos e comunicados de outra forma), conferindo-se à Polícia Civil de Minas Gerais a condição de uma organização tal como descrita na literatura da Administração, restando-se, pois, a tentativa de classificá-la dentre os cinco tipos de estrutura organizacional descritos por Mintzberg (2006).

Como já explicitado, Mintzberg (2006) afirma que existem cinco configurações capazes de descrever todas as organizações, basicamente, pela predominância de um tipo de mecanismo de coordenação, pelo papel de maior importância desenvolvido por uma das suas cinco partes e pelo modelo de descentralização utilizado. De acordo com essas configurações surgem a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisionalizada e a adhocracia.

Em relação ao primeiro elemento que é o mecanismo de coordenação, pelas afirmações dos policiais civis entrevistados, a PCMG, quando apresenta instrumentos de controle, o faz de forma modesta e insuficiente. Parece haver algum nível de padronização que permita caracterizá-la como uma burocracia mecanizada, mas também certa definição de habilidades e atribuições por carreiras, permitindo-se visualizarem-se aspectos de uma burocracia profissional, já que os policiais de carreiras específicas recebem treinamentos próprios

conforme as atividades que devem realizar. Não obstante a presença de elementos desses dois tipos de configuração, ainda no quesito coordenação, há também sinais de que ela ocorra por meio de supervisão direta, de forma individualizada, o que é uma característica das estruturas simples.

A análise da parte mais importante da organização como segundo elemento de classificação, pelas circunstâncias, ocorre de forma associada ao terceiro elemento, que é a forma de descentralização praticada na instituição. É que a centralização - e por consequência, a ausência de descentralização - foi apontada como uma característica muito presente na PCMG, de forma que as decisões são tomadas pela cúpula estratégica, sugerindo-a, assim, como a parte mais importante da organização. Nesse aspecto, a PCMG assume a forma de uma estrutura simples, própria de organizações jovens e pequenas, embora não possua nenhuma dessas duas características, conforme já mencionado anteriormente.

Nesse contexto de análise, a presente pesquisa autoriza afirmar que a estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais apresenta características próprias de pelo menos três, das cinco configurações descritas por Mintzberg (2006), mostrando-se como uma estrutura *sui generis*, que não se enquadraria especificamente em nenhum dos tipos organizacionais identificados pelo autor. Nesse sentido, pergunta-se até que ponto esse caráter híbrido não estaria trazendo problemas ao desempenho de suas funções e prejudicando o alcance de seus objetivos. Essa constatação não estaria diretamente relacionada aos resultados insuficientes que a instituição apresenta, segundo a opinião de especialistas e estudiosos de Segurança Pública? E mais, não seria ela a responsável pelas reclamações e questionamentos que os próprios servidores têm sobre o funcionamento da organização?

Em relação às potencialidades e limitações da estrutura organizacional da PCMG, dentre os 32 trechos analisados especificamente, apenas 04 disseram respeito a potencialidades, ainda assim com ressalvas tão enfáticas, que criaram dúvidas sobre se tratarem, de fato, de vantagens da estrutura organizacional. Esses trechos, em tese relacionados a vantagens organizacionais, não resistem como tais, conforme se vê.

Se há alguma vantagem nessa estrutura um tanto quanto inchada e sem motivos técnicos e estatísticos para esse grande número de membros do Conselho, penso que seja somente ao meu ver o fato de cada uma dessas carreiras que participam ter voz ativa no Conselho. Penso que somente isso. (Entrevistado 13)

Vantagens: na teoria o Conselho deveria funcionar de modo a dar uma visão sistêmica da instituição, o que seria benéfico, mas na prática parece não funcionar. Talvez funcionasse se os diretores fossem eleitos e não indicados. (Entrevistado 6)

Os outros 28 trechos apontaram exclusivamente limitações da estrutura organizacional da PCMG, as quais podem ser resumidas em: incoerência da hierarquia com ausência de padronização; falta de capacitação; concentração ou centralização do processo decisório; fragmentação da ação investigativa (o “negócio” institucional); arbitrariedade; desorganização; retrabalho; falhas de comunicação; formação da cúpula estratégica sob critérios sindicais e ineficácia dos mecanismos de controle. Os seguintes relatos enfatizam essas condições.

Ainda assim, é possível apontar como desvantagens de nossa estrutura organizacional a centralização da tomada de decisão e a separação dos atos de investigação realizados por peritos e médicos-legistas, dos atos realizados por investigadores, escrivães e delegados, o que também enfraquece a coesão institucional. (Entrevistado 11)

Desvantagens: há centralização de poder, sendo que a administração intermediária (como regionais e departamentos) ficam engessados e tornam-se meras formas burocratas, que invés de gerar conexão com a base, emperram os procedimentos e atuam de forma limitada. A base operacional também fica travada em meio à forma burocrática, onde impera o retrabalho e a ineficiência dos resultados. (Entrevistado 4)

Desvantagem: Na prática, ainda não há essa cultura desenvolvida na instituição, e cada órgão é um núcleo autônomo, que não delega nem descentraliza. Ainda, a ausência de autonomia financeira é limitadora diante das diferentes necessidades de cada local. (Entrevistado 9)

Não vejo vantagens, ao contrário, somente desvantagens. A PCMG centraliza as decisões na cúpula e, quando as toma, são invariavelmente equivocadas, principalmente em relação ao Interior do Estado, uma vez que não conhecem ou não sabem a realidade vivida fora da Capital e Região Metropolitana de Belo Horizonte. (Entrevistado 10)

Como desvantagem cito a dificuldade de comunicação com clareza, rapidez e qualidade entre as unidades estratégicas, táticas e operacionais. A forma como a estrutura se apresenta, muito burocratizada, é empecilho para o bom fluxo das informações. (Entrevistado 1)

Diante desses achados, tecem-se, agora, algumas considerações finais.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa se propôs a analisar a estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais, a partir da teoria da Configuração de Estruturas Organizacionais de Henry Mintzberg (2006), inicialmente para tentar classificá-la dentre as cinco espécies descritas pelo autor e, em seguida, para identificar vantagens e desvantagens do modelo utilizado pela Instituição que serviu como unidade de pesquisa.

A abordagem qualitativa caracterizou este estudo de caso, realizado por meio de entrevistas com 13 policiais civis membros da instituição, pertencentes a cada uma das cinco partes que a integram, desde a alta administração até o núcleo operacional.

Em relação à classificação da organização dentre os cinco tipos propostos por Mintzberg (2006), a partir dos relatos dos sujeitos de pesquisa não foi possível classificá-la em uma daquelas configurações, nem de forma exclusiva nem sob o aspecto de predominância, já que a instituição apresenta características marcantes de três destas configurações, quais sejam a “estrutura simples”, a “burocracia mecanizada” e a “burocracia profissional”, com algumas consequências. Essa constatação considerou os três elementos principais apontados pelo autor para essa análise: o principal mecanismo de coordenação utilizado, a parte mais importante da organização e o tipo de descentralização predominante.

Conforme as entrevistas apontaram, os mecanismos de coordenação, quando existentes, são insuficientes, embora exista algum nível de padronização do trabalho, mesmo que pouco perceptível aos servidores. Essa padronização ocorre ora por meio de sistemas informatizados que condicionam os processos de trabalho, ora pela imposição legal do produto desse trabalho, que é a materialização da investigação policial no procedimento denominado de inquérito policial. Nesses aspectos, a PCMG apresenta características de uma burocracia mecanizada, cujas desvantagens estão relacionadas à sobreposição de escalões de supervisão e ao fato de os problemas subirem na escala hierárquica para serem solucionados sem o

necessário conhecimento para tal, fazendo com que sejam tratados de forma superficial e permaneçam sem solução.

Também é importante se observar, com base na legislação que disciplina o funcionamento da PCMG<sup>3</sup>, a existência de algum nível de padronização de habilidades, já que existem cinco carreiras distintas na instituição, cada qual com treinamento e atribuições específicas, trazendo, portanto, características de uma burocracia profissional. Nesse modelo, entretanto, os profissionais gozam de alto nível de autonomia, já que se presume possuírem as habilidades necessárias ao desempenho de suas funções, o que contrasta com a concentração de poder praticada na PCMG.

É nesse ponto que a Cúpula Estratégica sobressai como parte mais importante da organização, já que, de acordo com os servidores consultados, concentra as decisões e realiza microgerenciamento, tratando de assuntos que não seriam de sua atribuição, enquanto negligencia, de certa forma, a definição clara de objetivos, metas e estratégias organizacionais. Essa é uma característica das estruturas simples, cujo problema central está em torno da confusão criada entre questões estratégicas e operacionais, como, de fato, parece ocorrer na PCMG. O gestor principal se envolve em problemas operacionais e perde a visão estratégica. Nessas circunstâncias, a organização fica dependente do humor de seu maior dirigente. É a gestão personalista, tocada quase exclusivamente pelas convicções pessoais de um administrador.

Em relação ao segundo aspecto que compõe o objetivo geral da pesquisa, que é a identificação de potencialidades e limitações da atual estrutura organizacional, há que se considerar, nos termos do que foi afirmado pelos servidores entrevistados, que praticamente não existem vantagens nesse modelo, para a governança institucional.

O conjunto de circunstâncias aponta que a PCMG é uma instituição que define suas atribuições em normas jurídicas exclusivamente, não cuidando de esclarecê-las ou comunicá-las de forma devida, razão pela qual mantém nos níveis mais altos da hierarquia o poder para tomar decisões, mesmo sem possuir as informações e o conhecimento adequado para tanto, confiando o controle e a coordenação das atividades exclusivamente a sistemas tecnológicos ou à lei.

Em consequência disso, nota-se - também a partir das respostas dos entrevistados - que a Instituição não caminha de acordo com um planejamento adequado de ações a curto, médio e longo prazo, tampouco obtém a organicidade necessária para definir objetivos estratégicos e materializá-los em metas factíveis e controláveis. Dessa forma, fomenta-se uma cultura interna de fragmentação, de maneira que seus membros, em todos os níveis, mas principalmente no núcleo operacional, parecem não se sentir pertencentes à organização, mas à parte dela na qual atuam. Muitas vezes, demarcam território por meio de símbolos e siglas próprias que buscam estabelecer critérios de diferenciação profissional, formando-se as polícias dentro da Polícia Civil. Cada parte, então, parece caminhar em um rumo diferente como se fosse um ente autônomo e desvinculado do todo.

Segundo os profissionais que participaram deste estudo, a administração da PCMG, portanto, ocorre de forma personalizada e fragmentada, não se permitindo a consolidação de projetos ou a continuidade das ações que seriam capazes de solucionar problemas e redefinir a realidade institucional. Conforme afirma, a cada mudança de gestão, esforços e realizações podem se perder, desperdiçando dinheiro público e impedindo que o desempenho institucional seja melhorado, colaborando de forma mais efetiva para a redução da criminalidade e da violência.

Conforme se pode ver, os resultados sinalizam, de forma consistente, a inadequação da estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais.

Como limitações da pesquisa, pode-se dizer que as polícias civis do Brasil estão organizadas obrigatoriamente nos 27 entes federados, quais sejam os Estados e o Distrito Federal, com as atribuições originárias constitucionalmente previstas nos mesmos termos e possuindo, com algumas variações, unidades e subunidades similares, seja na competência administrativa, seja na nomenclatura, observando-se fortes semelhanças nas carreiras e organogramas. Não obstante, a pesquisa foi desenvolvida no âmbito da Polícia Civil de Minas Gerais, de forma que seus resultados referem-se apenas a essa organização, considerando-se a realidade temporal de quando foi realizada e as percepções dos servidores entrevistados. Some-se a isso o fato de que sete deles optaram por responder, eles próprios, em documento escrito, redigindo, durante a entrevista, as questões colocadas. Isso impediu, em algumas ocasiões, o desdobramento de aspectos que poderiam agregar valor ao estudo.

No que se refere às implicações gerenciais do estudo, com base em suas conclusões surge, para a Cúpula Estratégica da Polícia Civil de Minas Gerais, um universo de medidas gerenciais de curto, médio e longo prazo, dentre as quais estão algumas ações pontuais e concretas que parecem imprescindíveis e viáveis para o melhor planejamento e maior eficácia na realização dos resultados organizacionais pretendidos. Essas ações são sugeridas, especialmente a partir dos obstáculos que os entrevistados descreveram sobre a estrutura organizacional da PCMG, conforme exposto a seguir: (1) definir objetivos institucionais, comunicando-os adequadamente a todos os membros da Instituição; (2) definir uma metodologia de realização desses objetivos com a elaboração de um planejamento estratégico, por meio de cronogramas de atividades concretas que designem responsáveis pelos resultados e estabeleçam prazos; (3) rever os sistemas e modelos de comunicação interna, propondo soluções inovadoras, inclusive sob a perspectiva tecnológica, para assegurar o fluxo de informações; (4) rever os sistemas de controle e coordenação entre as áreas, propondo soluções inovadoras, inclusive sob a perspectiva tecnológica, assegurada a vinculação aos objetivos institucionais; (5) promover o mapeamento dos principais processos de trabalho, com a otimização e padronização de rotinas; (6) promover a desconcentração das rotinas e processos decisórios, afastando-se das atividades próprias do núcleo operacional para tratar de assuntos de responsabilidade da cúpula estratégica; (7) promover análise técnica da estrutura organizacional da Polícia Civil de Minas Gerais, propondo a readequação necessária a uma configuração que permita a realização de resultados de forma eficaz.

Quanto às sugestões para estudos futuros, um ponto crucial que parece relevante como objeto de pesquisa na área da Administração consiste exatamente na principal atividade das polícias civis brasileiras, que é a investigação criminal. Preponderantemente analisada no Brasil sob o ponto de vista jurídico-normativo, a investigação carece de um olhar gerencial como processo de trabalho com objetivos específicos. A aproximação entre esses campos do conhecimento pode, assim, trazer importantes contribuições a instituições como a PCMG. Nesse sentido, recomenda-se que sejam desenvolvidas pesquisas que levem a lógica da gestão para esse tipo de processo, analisando-o conforme autores dessa área do conhecimento. Estudos dessa natureza podem influenciar na otimização das investigações, com redução de custos e melhoria de resultados, impactando-se diretamente a população, cuja sensação de segurança depende, em boa medida, da redução da impunidade, estabelecendo-se a certeza da punição como fator de diminuição da criminalidade.

Ainda nesse contexto, campo fértil para o desenvolvimento de outras pesquisas são os indicadores de produtividade nas polícias civis. Como poderiam ser construídos esses indicadores, a partir dos processos de trabalho realizados pela Instituição? Decifrar quais

seriam as espécies de metas aplicáveis a cada parte da organização - conforme os produtos ou as entregas que lhes cabe realizar, na perspectiva das cinco partes de Mintzberg (2006) - ajudará a definir mecanismos de medição de produtividade e de eficiência que podem ser utilizados no monitoramento dessas organizações, uma vez que, diferentemente das entidades privadas, não são disciplinadas pelo desejo de lucro e, portanto, tem dificuldades de encontrar maneiras de analisar eventual sucesso ou fracasso na realização de seus objetivos. Essa questão tem especial relevância, especialmente quando se consideram os valores de orçamento das polícias civis, tratando-se de cifras consideráveis do erário que obrigatoriamente devem ser bem empregadas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B. de. **Relação entre estruturas organizacionais e indicadores de desempenho das organizações não-governamentais do Estado de São Paulo**. São Paulo, 2004.

ARANTES, RB., and CUNHA, LGS. **Polícia civil e segurança pública: problemas de funcionamento e perspectivas de reforma**. In SADEK, MT., org. Delegados de polícia [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2009. pp. 72-106.

BAYLEY, David H. **Police Function, Structure and Control in Western Europe and North America: Comparative and Historical Studies**. *Crime and Justice*, Vol. 1 (1979), pp. 109-143.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BEATO FILHO, C. C.. **Políticas Públicas de Segurança e a Questão Policial**. São Paulo em Perspectiva, 13(4), p. 13-27, 1999.

COSTA, A. T. M. Costa; BATISTA, Analia Soria; MACHADO, Bruno Amaral; ZACKSESKI, Cristina e PORTO, Maria Stela Grossi. **Avaliação dos Homicídios na Área Metropolitana de Brasília**. Avaliações, diagnósticos e análises de ações e projetos em Segurança Pública. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2014, p. 93.

CUNHA, L. A. T.; JÚNIOR, E. P. A.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M. **Configuração da Estrutura Organizacional no Terceiro Setor: o Caso EDISCA**. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 3, p. 385-407, jul.-set. 2011.

DAFT, L. R. **Organizações – Teoria e Projetos**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FRAJTAG, Diana Kelman. **Estrutura Organizacional de uma Agência Reguladora: Estudo de Caso**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração, Rio de Janeiro, 2002.

FRUHLING, Hugo; TULCHIN, Joseph S. and GOLDING, Heather A. 2003. **Crime and Violence in Latin America**. Washington: Woodrow Wilson Press, London/Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 2003, pp. 179-204.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **História da Polícia Civil de Minas Gerais: a Instituição Ontem e Hoje.** Polícia Civil de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8 ed. São Paulo: Pearson U

HUGGINS, M. & GLEBBEEK, M.L. (2003). **Women studying violent male institutions: Cross-gendered dynamics in police research on secrecy and danger.** *Theoretical criminology*, 7 (3), (pp. 363-387) (25 p.).

LEMIEUX, Victoria. **Applying Mintzberg's Theories on Organizational Configuration to Archival Appraisal.** Association of Canadian Archivists Conference in Halifax, Nova Scotia, 28–30 May 1998.

LUNENBURG, Fred C. **Organizational Structure: Mintzberg's Framework.** International Journal of Scholarly, Academic intellectual Diversity, Volume 14, Number 1, 2012 1.

MAGUIRE, Edward R. **Organizational Structure in American Police Agencies Context, Complexity, and Control.** Suny Press, 2003.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações eficazes: estruturas em cinco configurações;** tradução Ailton Bonfim Brandão. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work,** NY: HarperCollins Publishers, 1973.

MORTON, Neil A.; Qing Hu. **Implications of the fit between organizational structure and ERP: A structural contingency theory perspective.** International Journal of Information Management 28 (2008) 391–402.

MUNIZ, J. A Crise de Identidade das Polícias Militares Brasileiras: dilemas e paradoxos da formação educacional. **Security and Defense Studies Review.** Vol. 1. Washington, DC, 2011.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. (1994). **Projeto de Organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas.** In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. & ASSOCIADOS. *Arquitetura organizacional.* Rio de Janeiro: Campus.

NOGUEIRA, Sérgio Pires; BARBOSA, José Geraldo Pereira; PITASSI, Cláudio; LONGHI, Fernando Antônio Araújo. **A Relação Entre Estrutura Organizacional e Processo de Inovação: um Estudo de Caso no Centro Tecnológico do Exército.** Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 151-179, mai.-ago. 2014.

PEAK, Kenneth J. **Policing America: Challenges and Best Practices,** Sixth Edition, 2009 by Pearson Education, Inc. Published by Prentice Hall, p. 65 – 98.

REICHENHEIM, Michael Eduardo; SOUZA, Edinilsa Ramos; MORAES, Cláudia Leite; JORGE, Mari H. P. de Mello; SILVA, Cosme M. F. Passos; MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Violence and injuries in Brazil: the effect, progress made, and challenges ahead.** Published Online May 9, 2011 DOI:10.1016/S0140- 6736(11)60053-6.

RIBEIRO, L. L.; CRUZ, Marcus Vinicius G.; BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. **Relação Indivíduo e Instituição Total: socialização, controle e coesão internos em uma organização policial.** Revista do Serviço Público 56 (3): 295-308, jul.-set. 2005.

SALAMON, L. M. **Estratégias para o fortalecimento do Terceiro Setor.** In: IOSCHPE, E. B. (org.). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado.** 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000. p. 89 - 111.

SAPORI, L. Fl.; SOARES, G. A. D. **Por que cresce a violência no Brasil?** Belo Horizonte: Autêntica Editora: Editora PUC Minas, 2014.

SILVA, Cristiane Rocha; GOBBI, Beatriz Christo; SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método.** In: Organizações Rurais & Agroindustriais, vol. 7, núm. 1. Lavras, 2005.

SILVA, Lucília Pacheco da; YAMANAKA, Lie. **Estudo das Configurações para organização do trabalho em pequenas empresas: uso do modelo de Mintzberg.** II Encontro do Centro Oeste Brasileiro de Engenharia de Produção, 2011.

TÁVORA, N.; ALENCAR, R. Rs. **Curso de Direito Processual Penal.** 11. ed. Salvador: juspodivm, 2016.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação e estrutura matricial.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZAVERUCHA, J. **Polícia Civil de Pernambuco: o desafio da reforma.** 3 ed. Recife: Editora Universitária UFPE, 2003.

---

<sup>1</sup> Segundo dados existentes no site [www.pc.mg.gov.br](http://www.pc.mg.gov.br) Acesso em 27/abr/2015.

<sup>2</sup> SPGF é a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças da PCMG, unidade identificada como Assessoria de Apoio, responsável pelo planejamento e execução financeira, gestão de logística e de pessoal na Instituição.

<sup>3</sup> A Lei Complementar Estadual nº 129, de 08 de novembro de 2013, traz a Lei Orgânica da Polícia Civil de Minas Gerais, contemplando a definição e as atribuições de cada carreira.