



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA PÚBLICA**

EVERALDO BARBOSA DE MEDEIROS FILHO

**GESTÃO DE PESSOAS: UMA FERRAMENTA PARA A MELHORIA DOS
INDICADORES DE CRIMES VIOLENTOS LETAIS INTENCIONAIS DO NÚCLEO
DE HOMICÍDIOS DE SANTA RITA**

CAMPINA GRANDE

2016

EVERALDO BARBOSA DE MEDEIROS FILHO

GESTÃO DE PESSOAS: UMA FERRAMENTA PARA A MELHORIA DOS
INDICADORES DE CRIMES VIOLENTOS LETAIS INTENCIONAIS DO NÚCLEO DE
HOMICÍDIOS DE SANTA RITA

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica em Segurança Pública da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, como requisito para obtenção de grau de Especialista em Gestão Estratégica em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Jaime Bezerra Mendonça Júnior.

Campina Grande – PB

2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M488g Medeiros Filho, Everaldo Barbosa de
Gestão de pessoas: uma ferramenta para a melhoria dos indicadores de crimes violentos letais intencionais do núcleo de homicídios de Santa Rita [manuscrito] / Everaldo Barbosa de Medeiros Filho. - 2017.
62 p. : il. color.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2017.

"Orientação: Prof. Dr. Francisco Jaime Bezerra Mendonça Júnior, Departamento de Ciências Biológicas".

1. Gestão de pessoas. 2. Núcleo de homicídios de Santa Rita. 3. Crimes violentos letais intencionais. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

EVERALDO BARBOSA DE MEDEIROS FILHO

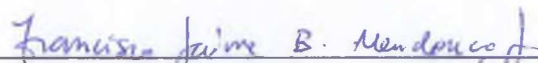
GESTÃO DE PESSOAS: UMA FERRAMENTA PARA A MELHORIA DOS
INDICADORES DE CRIMES VIOLENTOS LETAIS INTENCIONAIS DO
NÚCLEO DE HOMICÍDIOS DE SANTA RITA

Monografia apresentada como requisito à conclusão do curso de especialização *Lato Sensu* em “Gestão Estratégica em Segurança Pública” e para obtenção de Título de Especialista, na Universidade Estadual da Paraíba.

Data da avaliação: 01 / 12 / 2016

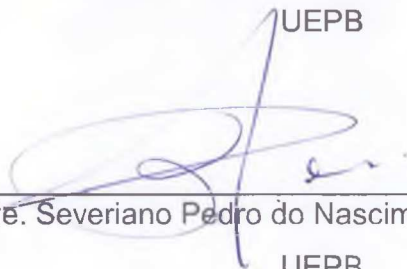
Nota: 9,5

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco Jaime Bezerra Mendonça Júnior (Orientador)

UEPB



Prof. M^e. Severiano Pedro do Nascimento Filho (Examinador)

UEPB



Prof. M. Sc. Ana Lúcia Carvalho de Souza (Examinador)

UEPB

Dedico este trabalho aos meus amigos e familiares, em especial a minha esposa Daniela e minha filha Isabela.

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer em primeiro lugar a DEUS por ter me proporcionado condições de concluir este trabalho. Agradeço em especial aos meus pais, minha esposa e a minha filha que me apoiaram em todos os momentos que precisei. Meus agradecimentos ao corpo docente que nos mostrou o caminho do conhecimento, em especial ao meu orientador Francisco Jaime Bezerra Mendonça Júnior pela paciência e determinação durante toda a jornada de pesquisa. Agradecer também ao Núcleo de Análise Criminal e Estatística nas pessoas da Delegada Cassandra e do Capitão Vinícius.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo geral contextualizar a gestão de pessoas e os estilos de liderança associada à gestão pública em relação ao estudo de caso acerca do Núcleo de Homicídio de Santa Rita – PB. A gestão estratégica pretendida pela instituição é reduzir com eficácia os índices de violência no Estado, transmitindo para toda população a sensação de segurança, para que pessoas possam viver em um ambiente seguro e harmonioso, a fim de contribuir para alavancar o progresso social. Verificou-se a necessidade de buscar levantamentos estatísticos sobre os dados referentes aos Crimes Violentos Letais Intencionais ocorridos no município de Santa Rita, que poderão efetivamente auxiliar no combate ao crime, devolvendo à sociedade a sensação de segurança e que possam servir de suporte para as instituições públicas na melhoria das prestações dos serviços preventivos da polícia. Como decorrência, obteve-se um panorama da atual situação da Região Metropolitana de acordo dos números de homicídios ocorridos nas cidades pesquisadas. Santa Rita teve taxas de homicídios elevadas, superiores às taxas aceitáveis pela Organização Mundial da Saúde, fazendo a cidade figurar na terceira colocação entre as cidades mais violentas do Brasil. Após a implantação do Núcleo de Homicídios os dados das investigações, como motivação dos crimes, por exemplo, e especificidades das vítimas e suspeitos foram validados pelo Núcleo de Estatística – NEST da Polícia Civil.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Núcleo de Homicídios de Santa Rita/PB. Crimes Violentos Letais Intencionais.

ABSTRACT

This study has the objective to contextualize the people management and leadership styles associated with public management in relation to the case study on the Center of Santa Rita Homicide – PB. The intended strategic management by the institution is effectively reduce the rates of violence in the state, broadcasting to all people a sense of security so that people can live in a safe and harmonious environment in order to contribute to leverage social progress. There was the need to seek statistical surveys data of Violent Crimes Lethal Intentional occurred in the municipality of Santa Rita, which can effectively help in the fight against crime, giving back to society a sense of security and can support service for institutions public in improving the performance of preventive police services. As a result, we obtained an overview of the current situation in the metropolitan region according the numbers of homicides occurred in the surveyed cities. Santa Rita had high homicide rates higher than those acceptable by the World Health Organization, the city included in third place among the most violent cities in Brazil. After the implementation of the Homicide Unit data of investigations, as motivation of crimes, for example, and characteristics of victims and suspects the Statistical Center – NEST of the Civil Police has validated them.

Keywords: People Management. Center for Homicide of Santa Rita/PB. Intentional Lethal Violent Crimes.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos Gerenciais	20
Figura 2 – Nível operacional a serviço do cliente e os níveis mais elevados a serviço do operacional.	25
Figura 3 – O modelo de liderança servidora	28
Figura 4 – Série Histórica dos Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI no Município de Santa Rita – PB com comparativo de hipótese.....	50
Figura 5 – Série Histórica Anual das Taxas de Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI por 100 mil habitantes no Município de Santa Rita – PB com comparativo de hipótese	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre liderança e amor	26
Quadro 2 – O Quadro da Violência aponta Santa Rita em homicídios com arma de fogo na Paraíba.	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO LITERÁRIA	14
2.1	Gestão de pessoas e o processo de gestão por competências	14
2.1.1	Liderança: uma habilidade necessária aos gestores.....	18
2.1.2	Estilos de liderança	22
2.1.2.1	<i>Liderança autocrática</i>	22
2.1.2.2	<i>Liderança democrática</i>	23
2.1.2.3	<i>Liderança situacional</i>	24
2.1.2.4	<i>Liderança servidora</i>	24
2.2	Competência no exercício do gestor público	28
2.3	O princípio da supremacia do interesse público	30
2.3.1	Interesses públicos: primário e secundário	32
2.3.2	Por que o interesse público é digno de supremacia?.....	36
2.3.3	A constituição e o interesse público	41
2.4	O direito constitucional da segurança pública	43
3.1	Modelo de estudo	47
3.2	Estudo de caso	47
3.3	Coleta e apresentação de dados	48
4	ESTUDO DE CASO ACERCA DO NÚCLEO DE HOMICÍDIOS DE SANTA RITA – PB	49
4.1	Informações sobre o núcleo de homicídios de Santa Rita – PB	49
4.2	Histórico de indicadores e taxas de crimes violentos letais intencionais (CVLI) no município de Santa Rita – PB.....	49
4.3	Informação sobre as ações do estado da Paraíba – PB	53
	ANEXO A – LEI COMPLEMENTAR Nº 111 DE 14 DE DEZEMBRO 2012	62

1 INTRODUÇÃO

A segurança pública no Brasil é dever do Estado, que tem como finalidade preservar a ordem pública, a incolumidade das pessoas e do patrimônio. Desse modo, o Estado tem o dever de garantir a segurança das pessoas, a paz social e impedir o cometimento de crime. As finalidades maiores são: garantir a observância e o respeito à lei penal e impedir o cometimento de crime. Porém é direito e responsabilidade garantir a segurança. A Constituição Federal do Brasil trata da questão da segurança pública no seu Título V – Da Defesa do Estado e Das Instituições Democráticas, Capítulo I, Estado de Defesa e do Estado de Sítio, Seção I: Do Estado de Defesa, Capítulo III: Da Segurança Pública.

A premissa com maior presteza de segurança pública é a sua probabilidade sistemática, propagada na influência mútua constante entre os diversos órgãos públicos, dentre eles, a sociedade civil organizada. Além disso, vale sobrepôr que a Polícia, o Ministério Público e a Autoridade Penitenciária necessitam agir de forma interativa, em prol da segurança pública. A prestação de ofícios públicos de segurança inclui o policiamento ostensivo, a contagem de transgressões penais e a guarda e angariação de encarcerados.

Preconiza o artigo 37, § 6º da Constituição Federal que "as pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de serviços públicos responderão pelos danos que seus agentes, nessa qualidade, causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa".

A sociedade vive em constante discussão sobre a questão da segurança pública por ser um assunto de interesse coletivo. Os governos são cobrados por respostas mais eficientes no combate ao crescimento da criminalidade e da violência em todo o país.

O esfacelamento das famílias, o consumismo desenfreado e os benefícios do mundo moderno, nem sempre compartilhado por todos, transforma boa parte das pessoas reféns de um desejo inalcançável, criando um clima propício ao mundo do crime.

Quando falamos em criminalidade e violência há um senso comum que ambas são sinônimas, porém não é o caso. A criminalidade é a expressão dada pelo conjunto de infrações que são produzidas em um tempo e lugar determinado, é o conjunto dos crimes. Enquanto a violência é constrangimento físico ou moral.

A Administração (ou Gestão) Pública representa o modo operatório do aparelho do Estado, ou seja, envolve todas as fases de planejamento, organização, liderança, direção e controle pelas diversas entidades que formam o Estado sendo, portanto, essencial aos gestores públicos seu conhecimento e a compreensão do seu processo de funcionamento/gerenciamento para que então se possa ter o entendimento das principais mudanças pelas quais atravessam as organizações governamentais atualmente.

As políticas públicas têm o papel de resolver acurados tipos de dificuldade afrontados pela população de um dado lugar. Compete, portanto, ao setor público, organizar, esquematizar e realizar tais políticas. Contudo, em muitos casos, elas não são esquematizadas e realizadas de forma metódicas, pois os empenhos das classes envolvidas são desiguais.

O Estado, portanto, deve ser cauteloso no controle sobre os homicídios, de maneira que a sua inércia/omissão ensejará a sua responsabilidade por não ter tomado as cautelas necessárias quanto ao seu dever de fiscalização.

Não obstante foram assinaladas várias circunscrições ao sistema administrativo que emprega os cargos como elementos-base da gestão de pessoas, ele ainda hoje é o sistema mais aproveitado, conquanto em procedimento de modernização para sistemas mais contemporâneos, como o de competências. As competências fundamentais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da instituição em geral. Relacionado à questão da Gestão Pública, as competências pretendem estar pautadas com os sujeitos que fazem parte da coordenação.

Pode-se dizer, então, que a gestão de recursos humanos está em busca de formas de atuação para enfrentar as limitações existentes e a construção do futuro. Nessa busca, é importante que a instituição defina, quais são suas competências essenciais e estabeleça caminhos capazes de orientar o desenvolvimento dos recursos humanos com base nos conhecimentos necessários à organização.

Os gestores enfrentam várias dificuldades para implantação de estratégias administrativas, pois se deparam com equipes de servidores, muitas vezes descrentes com possibilidades de melhorias no ambiente de trabalho, sem focos em resultados e arraigadas à cômoda ideia da estabilidade. Assim, um ponto de crucial importância que precisa ser promovida pelos gestores, visando à otimização de resultados é a motivação do seu quadro de colaboradores.

Qual o estilo de liderança que o líder deve assumir para a otimização dos trabalhos em equipe na administração pública? Lembrando que o Estado possui diversos papéis constitucionais, e que deve executar tal tarefa em estrito cumprimento ao seu papel constitucional, sob pena de responsabilidade.

Quando um profissional passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais desejados. O Líder precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que ele deve servir de exemplo para as pessoas que o seguem.

Diante dessas considerações iniciais, o presente estudo tem por objetivo geral contextualizar a gestão de pessoas e os estilos de liderança associada à gestão pública em relação ao estudo de caso acerca do Núcleo de Homicídio de Santa Rita – PB.

Quanto aos objetivos específicos:

Estudar os estilos de liderança na dinâmica de funcionamento em seus papéis de gestor administrativo, relacionar a gestão de pessoas como sendo uma ferramenta para a melhoria dos indicadores de crimes violentos letais intencionais do núcleo de homicídios de Santa Rita e avaliar historicamente os indicadores de crimes violentos letais intencionais, em Santa Rita, no período compreendido entre os anos 2009 a 2015.

2 REVISÃO LITERÁRIA

2.1 Gestão de pessoas e o processo de gestão por competências

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na instituição, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores que contribuem para esse sistema podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

O objetivo principal da gestão por competências é instituir um novo estilo de gerenciamento na organização de maneira mais efetiva e estratégica. O processo de implementação pede mudanças profundas na forma de entender o desempenho, a avaliação de desempenho, remuneração fixa e variável, o desenvolvimento de carreira e a retenção de talentos. Porém, é um processo crucial para definir e garantir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alcançar os resultados de forma consistente.

Fernandes (2001) ressalta a importância do desenvolvimento de aptidões coletivas quando define que:

[...] num ambiente competitivo, a cara da organização é o reconhecimento de sua competência na visão do cliente. A questão básica nas organizações é, portanto, criar um sistema adequado para monitorar e adicionar novas aptidões, habilidades ou competências necessárias à força de trabalho (FERNANDES, 2001, p.128).

Assim a instituição que se mostrar hábil na compreensão da demanda de necessidades do mercado e atendê-las de maneira pró-ativa, em termos de competências será teoricamente mais competitiva.

O processo de inovação e criação de novas competências poderá ser representado pelo número de novos produtos lançados, pelo percentual de vendas gerado por ele e pelo tempo de desenvolvimento e divulgação de uma nova geração de mercadorias. Nessa perspectiva, a gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas, deve caminhar lado a lado com o negócio, desenvolvendo estratégias e pessoas, focando cada vez mais, os objetivos estratégicos da organização.

Um dos modelos de gestão de pessoas que se desenvolveu e tem ganhado destaque para atender a conjunturas como essa, na qual a evolução dos profissionais deve ser constante, é o modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Ainda pouco conhecida no setor público, tanto no Brasil como no mundo, a gestão por competências significa olhar para o trabalho por meio de uma lente que combina os conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos exercidos em contexto específico (AMARAL, 2006).

Essa gestão mais apurada oferece para os gestores da instituição um conjunto de instrumentos de gestão que permite a avaliação das repercussões sobre as pessoas e sobre a instituição como um todo de qualquer decisão, permite também ao gestor acompanhar as repercussões de suas decisões.

A migração de um modelo de gestão para o outro conduz a mudanças que ocorrem em três aspectos (FLEURY; FLEURY, 2001). O primeiro diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. Por se tratar de um processo de mudança que impacta diretamente na cultura e clima organizacionais, é fundamental a participação da alta administração, além de políticas de gestão de pessoas claramente definidas e constantemente revisadas.

O segundo aspecto aborda os procedimentos adotados pela instituição para atrair, reter e desenvolver competências desejadas e compatíveis aos objetivos da organização. A partir desses procedimentos a instituição passa a dar especial atenção ao sistema de remuneração adotado, à estratégia de participação que será proporcionada aos cooperadores e com o seu índice de rotatividade.

O terceiro aspecto diz respeito à concepção de competências propriamente comentadas, ou seja, diagnóstico de indicadores, tais como o grau educacional dos funcionários, o grau educacional exigido para as funções-chave da instituição e o grau de satisfação deste grau educacional e a qualificação em treinamento e desenvolvimento que a instituição vem desempenhando.

O grande desafio da nova geração de líderes é olhar para o futuro mesmo vivenciando um tempo de grandes e rápidas mudanças. Pesquisas já mostraram que as pessoas passam a maior parte do seu tempo lamentando o que poderiam ter realizado, ou o que estão fazendo de errado, e quase tempo nenhum planejando o futuro. Os próprios instrumentos de gestão servem para analisar o presente e o passado. A vida cotidiana da instituição multinacional ou nacional ainda se concentra em ações imediatistas e resultados de curto prazo. Segundo Fernandes, "A

organização que não projeta o seu futuro desperdiça o presente” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.132).

Assim, uma competência gerencial importante será a capacidade de prever novos cenários e de obter uma visão que extrapole as fronteiras tradicionais dos produtos e serviços existentes. A gestão de recursos humanos pode contribuir com o desenvolvimento de novas visões e novas lideranças para facilitar o processo de transformação contínua.

Aliada à necessidade de uma nova visão, o homem está definitivamente mais informado, a dinâmica da competição está demandando um novo perfil. O avanço tecnológico permitiu a inserção de milhares de computadores conectados em diversas partes do mundo. O aumento da escala de vendas gerou a diminuição de preços e conseqüentemente sua popularização.

Para autores como Brandão e Guimarães (2001), a utilização de um modelo de gestão de recursos humanos, baseado nas competências, implica que a organização planeje, selecione, desenvolva e remunere recursos humanos, tendo como foco as competências essenciais. A estratégia consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, posteriormente, por meio de processos adequados de pesquisa, realizar um inventário das competências internas. Essa visão apresenta o estado futuro desejado, a intenção estratégica da instituição e orienta políticas e ações, para minimizar a lacuna existente entre as competências internas (atuais) e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas pode ajudar a instituição de que há de fato um novo perfil de trabalhador que está efetivamente mais informado e por que não dizer, mais exigente já que adquiriu visão de referências diversas. É comum algumas instituições aprimorem-se no lançamento de programas de retenção de profissionais, com o objetivo de mantê-los motivados e comprometidos com o negócio. Essa perspectiva reforça o conceito de que o ser humano é o patrimônio mais valioso da organização.

A gestão por competências pode ser considerada como uma alternativa a modelos de gestão tradicionais, e na prática, desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fleury e Fleury (2001, p.65):

- a) Captação de pessoas: visando adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas, as instituições buscam por pessoas

que tenham um nível educacional elevado e, para tal, se valem de programas de *trainees*, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos;

- b) Desenvolvimento de competências: visto que as instituições contam ainda com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, visando adequá-las às necessidades organizacionais;
- c) Remuneração por competência: que é uma prática utilizada por instituições preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações, e vem servindo para que instituições implantem novas formas de remuneração de seus empregados, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

A gestão por competências está além da forma de administrar, pois orienta os profissionais para a construção de uma organização eficaz, através do desenvolvimento dos talentos das pessoas.

A gestão de pessoas propõe uma gestão por competências mais integrada aos objetivos e à missão da organização, assim como as competências comportamentais devem refletir as competências organizacionais, do mesmo modo, todas as ações relacionadas às pessoas sejam de desenvolvimento sejam de retenção, precisam ser articuladas com as competências organizacionais da instituição.

A complexidade em se adequar a tecnologia da Gestão de Pessoas por Competência – GPPC à gestão pública, foi apresentada como uma das maiores dificuldades. A Legislação e a estrutura organizacional burocratizada e altamente hierarquizada podem ser os responsáveis. A falta de um modelo estruturado também contribuiu para a dificuldade em legitimar o modelo de GPPC nas organizações públicas, faltam iniciativas federais neste sentido. A necessidade do desenvolvimento de metodologias adequadas à identificação das competências organizacionais e o mapeamento de competências dos servidores, surge como desafio adicional não apenas para atividades de recrutamento e seleção, mas para a integração da abordagem de competências a todos os processos de gestão de pessoas das organizações de governo (KALIL PIRER, 2005).

2.1.1 Liderança: uma habilidade necessária aos gestores

O processo de liderança se desenvolve em infinitas situações e em diversos ambientes: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio. "É um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas" (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 259). Toda pessoa é capaz de exercer determinada influência sobre as outras pessoas e, portanto, toda a pessoa é um líder, em potencial.

Uma das funções gerenciais é a liderança, ou seja, a liderança faz parte do modelo de gestão. Assim sendo, decorre naturalmente que a eficácia da gerência depende em parte do exercício efetivo da liderança.

Existem vários modelos de gestão e, em cada modelo, o papel do gestor/líder tende a ser diferente. Isso leva a crer que dependendo do papel a ser desempenhado pelo gestor (produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador, mentor, negociador, inovador), o estilo de liderança a ser desenvolvido também poderá ser diferente.

Por outro lado, a liderança não é desenvolvida exclusivamente por cargos de gerência. Outras pessoas de um mesmo grupo, setor ou instituição, podem exercê-la, independentemente de ocuparem posições gerenciais. Da mesma forma, dirigentes podem exercer várias funções gerenciais e falhar na liderança. No entanto, sendo a liderança um meio que facilita as interações pessoais e grupais ela deve ser almejada como uma função primordial na gerência. Mas, o que se entende por liderança?

Pode-se dizer que autores como Azevedo e Costa (2004), Motta (1997) e Chiavenato (2004) são unânimes na ideia de que liderar é a capacidade de dirigir pessoas levando-as a realizar o que deve ser feito, influenciando e mantendo a equipe produtiva e motivada na busca e obtenção de objetivos propostos. Já para Gramigna (2002), liderar é a capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe. Embora os conceitos pareçam iguais, se identifica um tom diferenciado principalmente quando Gramigna coloca a função de liderança como integrar as forças grupais (catalisar esforços), em contrapartida ao que os outros afirmam de forma incisiva como comando (dirigir pessoas). Enquanto um vê liderança como comando, no velho estilo

taylorista, outro vê liderança como o aproveitamento da sabedoria que vem do grupo, num estilo muito mais humanista e de respeito ao homem como tal.

Também as palavras formam parcerias e desenvolvimento da equipe demonstra uma preocupação diferenciada, ou talvez mais explícita, em relação à posição dos trabalhadores. Para o administrador, a expressão formar parcerias significa que os objetivos do trabalhador são os da instituição e vice-versa ou, no mínimo, um depende do outro para o atingimento dos seus objetivos. A expressão desenvolvimento da equipe pode representar que não somente a organização está lucrando, mas também o funcionário, esteja aprendendo, desafiando-se, quebrando barreiras, interagindo com pessoas de diferentes níveis e/ou objetos, dialogando com os colegas, refletindo a respeito de sua prática em equipe, ou seja, desenvolvendo-se profissional e pessoalmente.

Etzioni (1976), autor renomado na área, corrobora as ideias de Gramigna (2002) e de Fleury (2002), afirmando que a liderança ocorre através de influências e de poder entre as pessoas.

Liderança é uma forma especial de poder, intimamente relacionada à forma referencial, pois envolve a habilidade, baseada nas qualidades do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos. Liderança se distingue do conceito de poder por acarretar influência, isto é, mudança de preferências, ao passo que o poder implica somente que as preferências dos subordinados são mantidas suspensas (HALL, 2004, p. 127).

Em relação às teorias de liderança, segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 262):

A teoria dos traços, a teoria dos estilos de liderança e a teoria dos enfoques situacionais ou contingencial, representam as tendências contemporâneas mais utilizadas nos modelos gerenciais e têm subsidiado práticas e políticas de gestão de pessoas nas instituições (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 262).

A teoria dos traços, que predominou nas décadas de 1920 a 1950, parte do pressuposto de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Trata-se de traços relacionados a fatores físicos (altura, peso, idade, aparência física), a habilidades (inteligência, comunicação, formação, conhecimento) e a personalidade (moderação, controle emocional, autoconfiança, etc.). De acordo

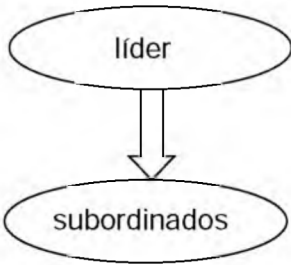
com esse enfoque, o indivíduo já nasce líder, fator considerado excessivo determinismo atualmente.

O enfoque da teoria dos estilos de liderança prega que as pessoas podem ser preparadas/desenvolvidas para exercerem o papel de líder. Os estilos de liderança têm dois extremos: a liderança orientada para o subordinado (participação do trabalhador) e a liderança orientada para a produção (submissão do trabalhador).

Na teoria de enfoque situacional, a forma de liderar é o resultado de um conjunto de variáveis (características do líder, comportamento dos liderados, situação específica, etc.).

Com base na Figura 1, que sintetiza os modelos gerenciais, o que se pode compreender em relação à liderança? Para responder a essa pergunta a realização de um paralelo entre os modelos gerenciais e a liderança torna-se interessante.

Figura 1 – Modelos Gerenciais

	<p>ESTILO AUTOCRÁTICO</p> <p>O líder exerce autoridade e sua relação com os seus liderados é de ordem e obediência.</p>
	<p>ESTILO DEMOCRÁTICO</p> <p>O líder exerce sua credibilidade e a relação com seus liderados é motivação.</p>
	<p>ESTILO SITUACIONAL</p> <p>O líder não exerce influência e a relação com seus liderados é de cooperação.</p>

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 58).

No modelo gerencial de metas racionais e no de processos internos trata-se de medir desempenhos, estabelecer metas, a estrutura organizacional é fundada em níveis hierárquicos, sendo que as decisões são tomadas com base nessa hierarquização. A maximização dos lucros é o principal objetivo e, em nenhum momento, a preocupação se volta ao ser humano e à sua satisfação.

A liderança nessa situação normalmente ocorre de forma controladora, autoritária, centralizada, o que não se parece ser o mais adequado, pois, mesmo sendo necessário maximizar os lucros e tomar decisões centralizadas, entende-se ser possível e, em alguns momentos necessários, envolver os funcionários nesse processo. Só se consegue o envolvimento dos funcionários para o atingimento dos objetivos da instituição se esses forem tratados como seres humanos em sua

totalidade e não como meros executores de tarefas, inclusive com precárias condições de trabalho.

No modelo gerencial das relações humanas se pretende administrar a organização a partir do ser humano, sendo, portanto, o funcionário o foco da gestão. Aspectos como comunicação, desenvolvimento de pessoas, gerenciamento de conflitos, compreensão do ser humano, abertura para a flexibilidade, entre outros, vêm à tona. O gestor deve se basear nesses aspectos e fazer com que o próprio gerenciamento seja participativo, isto é, envolver os funcionários no planejamento, execução, decisões, etc., da organização, para que, com isso, sintam-se partes da mesma, aumentando o comprometimento e a motivação dos mesmos, o que se acredita ser um fator muito positivo para a organização.

Já no modelo de gestão dos sistemas abertos o entendimento é de que os seres humanos e as organizações sociais são os sistemas mais complexos existentes e que o ambiente externo influencia diretamente o ambiente interno da organização. Aspectos como tecnologia, mudanças, flexibilidade, clientes mais exigentes, tornam-se ordens do momento.

Gerenciar nessas circunstâncias parece ser mais complexo, porém não mais exigente e desafiador. De acordo com entendimento dos leitores, a liderança deverá ser guiada pelas teorias de enfoque situacional, ou seja, irá depender de uma série de fatores, principalmente da situação encontrada. O líder terá o papel de facilitar, mediar às ações ao invés de controlá-las. Precisarão atingir o comprometimento, satisfação e desenvolvimento dos funcionários, primeiramente, para que sejam autônomos, flexíveis, criativos frente aos desafios.

Tudo isso nos leva a crer que o segredo de uma boa liderança é a percepção do gestor. Perceber que com determinada situação, interna ou externa à organização, o estilo racional é mais eficaz, ou que o participativo trará melhores resultados. Perceber que com determinado setor/pessoa é necessário agir com autoridade e com outro com poder, e assim por diante. Ou seja, olhar a situação por vários ângulos e ter a percepção da melhor forma de agir para que o melhor resultado seja atingido.

Limongi-França e Arellano (2002) colaboram nesse entendimento quando abordam que a participação mais efetiva dos funcionários traz vantagens para a organização, como crescimento da motivação, do comprometimento, da

produtividade do funcionário, no entanto, as autoras afirmam que nem todo grupo está preparado ou tem condições de ser participativo.

Parece-nos claro que os fatores externos e internos à organização determinam a forma de gerir e de liderar. Em outras palavras, o gestor está a serviço das pessoas. Essa concepção é confirmada por Hall (2004), quando salienta que a conceituação contemporânea de liderança envolve uma combinação de fatores. "A posição na própria organização, as situações específicas defrontadas, as características dos indivíduos envolvidos e a natureza dos relacionamentos com os subordinados afetam o comportamento da liderança e o impacto desse comportamento" (HALL, 2004, p. 143).

Bergamini (2008) também corrobora essa linha de pensamento, na medida em que afirma que a eficácia da liderança depende da habilidade de cada líder de utilizar os pontos fortes do seu estilo, tendo em vista o grupo de pessoas e a situação que enfrenta.

Na tentativa de indicar caminhos às pessoas que se encontram na função de gestor, passa-se a apresentar um novo modelo de liderança, intitulada por James C. Hunter (2004) como liderança servidora.

2.1.2 Estilos de liderança

Há vários estilos de liderança que podem ser adotados por um líder, quatro serão ressaltadas: autocrático, democrático, situacional e servidora. A escolha de um estilo quase sempre é fator determinante para o sucesso de uma equipe, pois o comportamento do líder diante do grupo e das situações é fundamental para o desenvolvimento do trabalho e o atingimento das metas.

2.1.2.1 Liderança autocrática

Nesse estilo de liderança o líder imposto ao grupo fixa as diretrizes sem a participação da equipe e impõe suas decisões determinando a cada um a tarefa que deve executar.

É o estilo mais antigo e pode ser eficaz quando utilizado com recém-chegados porque ainda não conhecem suas responsabilidades e precisam de orientação para realizar as tarefas.

Para os demais liderados causa insatisfação, mesmo quando gostam das tarefas, pois as pessoas querem participar do processo decisório que afeta diretamente o seu trabalho e não gostam de uma supervisão rígida.

Este estilo causa frustração e deixa a equipe sob tensão à medida que impede a criatividade e a iniciativa, além disso, o trabalho só se desenvolve com a presença física do líder, pois na sua ausência, o grupo expande sentimentos reprimidos que podem levar a indisciplina e agressividade.

No geral, o estilo autocrático não é o mais indicado, como explica Maximiano (2006):

No entanto, os comportamentos autocráticos patológicos são incompatíveis pelo menos com a satisfação dos subordinados (a não ser aqueles que pertencem ao círculo íntimo do tirano) e esse é o motivo pelo qual ficam colocados na categoria dos usos incorretos (MAXIMIANO, 2006, p. 373).

2.1.2.2 Liderança democrática

Nesse estilo, o líder escolhido pelo grupo toma as decisões de comum acordo, depois que as diretrizes foram debatidas pela equipe. As tarefas são divididas a critério do grupo, que recorre ao líder, quando necessário, para aconselhar e são estimulados por ele ao sugerir alternativas para que a equipe decida.

Neste estilo, a liderança ganha um sentido mais profundo e distinto das funções de simples chefia. Há um clima de amizade promovendo uma comunicação espontânea entre líder e subordinados e mesmo na ausência do líder o trabalho se desenvolve normalmente, pois há um comprometimento maior com as tarefas a ser realizadas.

É o mais indicado para equipes cujos integrantes são capazes de participar da tomada de decisão e se sentem indispensáveis para o sucesso do trabalho.

As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este, várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos fatos, é objetivo.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção/resultados.

2.1.2.3 Liderança situacional

Este estilo depende da situação e da maturidade dos membros da equipe, pois o comportamento do líder varia quando se dirige individualmente a um membro e quando se dirige a equipe como um todo. Depende também da capacidade de seus integrantes em assumir responsabilidades por seus próprios comportamentos.

Na liderança situacional é papel do líder ajudar seus subordinados a amadurecer até o ponto que se sintam capazes de realizar suas tarefas sem orientação direta e dispostos a participar do processo decisório.

Portanto, cabe ao líder escolher qual o estilo mais adequado para cada situação, porque o sucesso depende desta escolha. De acordo com Maximiano: "Um líder que é eficaz numa situação não será automaticamente em outra, e o estilo que dá certo num caso pode ser um fracasso em outro" (MAXIMIANO, 2006, p.375).

O líder dos novos tempos deverá estar preparado para atender a demanda das organizações e principalmente transformar o local de trabalho um ambiente agradável. Deve reconhecer o trabalho de seus seguidores e procurar desenvolver a motivação. Para obter um bom resultado deverá agir com eficácia, sempre voltado ao interesse do coletivo.

2.1.2.4 Liderança servidora

Como já se pode perceber, liderar não é tarefa fácil. A liderança eficaz exige do líder/gestor/secretário/executivo várias habilidades, principalmente relacionadas ao ser. Encontramos na obra de Hunter (2004, p.22), "O monge e o executivo - uma história sobre a essência da liderança", algumas respostas para nossas indagações, bem como outros tantos questionamentos e, de certa forma, um caminho para as pessoas que atuam como gestores.

A liderança é entendida por Hunter (2004, p. 25) como a "habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos

identificados como sendo para o bem comum". Entende-se que a problemática está em torno do bem comum, pois pensar que está implícito que se trata da união dos interesses do funcionário com os da instituição, o que dificilmente acontece na prática. Porém não se pode ser pessimistas e deixar de cultivar essa ideia, mesmo porque, isso depende de todo administrador também. Pessoas motivadas em busca de seus objetivos (satisfazer suas necessidades, tornarem-se pessoas melhores...) e dos objetivos da instituição (mais clientes, mais capital, mais competitividade) pode ser considerado ideal para o modelo de gestão.

Acreditar que uma das diferenças (quem sabe a principal) entre a liderança tradicional e a liderança servidora de Hunter (2004) é em relação à atuação do gestor com autoridade e/ou com poder. Para Hunter (2004, p. 26), poder é a "faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer". Já autoridade é a "habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal" (HUNTER, 2004, p. 26). Fica claro que a liderança servidora baseia-se na atuação do líder com autoridade e não com poder. A atuação através do poder faz com que os liderados sintam medo de seus gestores, de que os aprisionem, fazendo com que eles realizem as atividades com menos entusiasmo, menos concentração, o que possibilita, inclusive, maiores chances de erros. Já o líder com autoridade consegue que seus liderados realizem as atividades que ele necessita com boa vontade, motivação, entusiasmo.

O desafio da liderança servidora é inverter a pirâmide. O topo da pirâmide, normalmente utilizada pelo nível mais alto da gerência, passaria a ser o lugar do cliente, logo abaixo teríamos o nível operacional a serviço do cliente e os níveis mais elevados a serviço do operacional, como pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Nível operacional a serviço do cliente e os níveis mais elevados a serviço do operacional.



Fonte: Hunter (2004, p. 26).

Dessa forma, o (s) gestor (es) atuará/atuarão a serviço da sua equipe, mesmo que isso signifique sacrifício para ele(s), ou seja, na busca de identificar e atender às necessidades da mesma, para que essa possa satisfazer as expectativas do cliente – alvo principal da organização. "Líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente" (HUNTER, 2004, p. 51). E ainda: "O líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser" (HUNTER, 2004, p. 56).

Assim, os gestores devem se questionar, constantemente, quais são as necessidades das pessoas que se encontram sob sua liderança. Um indicativo dessa questão seria perceber as suas próprias necessidades e adaptá-las às dos liderados.

Até aqui foram abordados dois aspectos do modelo de liderança servidora: agir com autoridade e colocar-se a serviço e sacrifício das pessoas. Ainda fazem parte do modelo, amor e vontade.

O autor justifica, sinteticamente, a relação entre a liderança e o amor, através do Quadro 1.

Quadro 1 – Relação entre liderança e amor

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Desistir de ressentimento quando prejudicado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultados:	Serviço e sacrifício

Fonte: Hunter (2004, p.75).

Hunter (2004, p. 76) esclarece também que "o amor é o que o amor faz". "O amor é traduzido pelo comportamento e pela escolha, não o sentido do amor". Em outras palavras, o amor aqui não significa ter o sentimento de amor em relação a um liderado, mas agir de forma que não o diminua, que não o fira, que não o deprecie. Ou seja, o líder deve ter atitudes humanísticas (com respeito, humildade, paciência, etc.). O autor salienta, ainda que:

Liderança e amor são questões ligadas ao caráter. Paciência, bondade, humildade, abnegação, respeito, generosidade, honestidade, compromisso. Estas são as qualidades construtoras do caráter, são os hábitos que precisamos desenvolver e amadurecer se quisermos nos tornar líderes de sucesso, que vencem no teste do tempo (HUNTER, 2004, p. 125).

O amor é sempre fundamentado na vontade. As intenções que se tem nada significam se não forem acompanhadas de ações. A verdadeira liderança requer muito esforço, dedicação e, principalmente, vontade para colocar em prática nossas intenções (HUNTER, 2004).

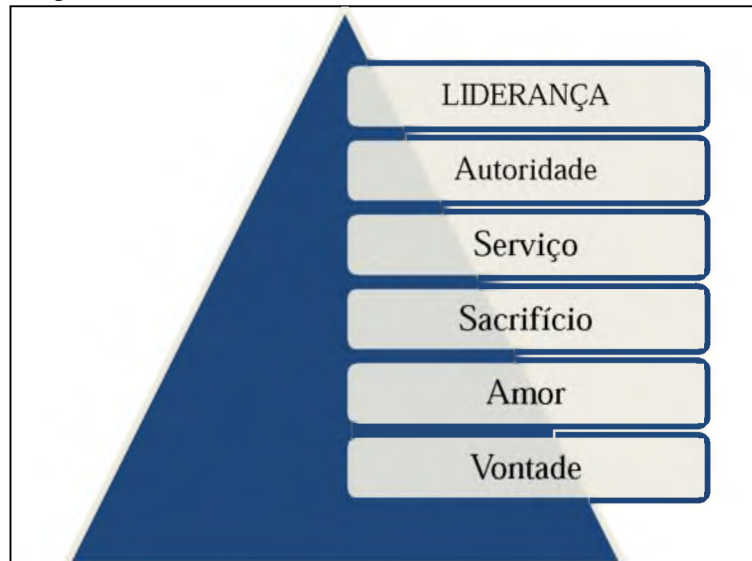
A liderança começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento. É preciso ter vontade para escolhermos amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência [...]. E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes (HUNTER, 2004, p. 70).

Como pode ser observado, o princípio do modelo está na vontade do gestor em agir para o bem dos liderados, ou seja, com respeito, humildade, paciência, bondade, perdão, etc.(habilidades construtoras do caráter - amor). Isso significa perceber as reais necessidades dos liderados e saná-las, colocar-se a serviço deles e, muitas vezes, se sacrificar por eles; permitir que as necessidades deles sejam sanadas antes mesmo das suas. Agindo dessa forma estará exercendo autoridade e terá o reconhecimento da equipe. A equipe, por sua vez, sentir-se-á motivada e

compromissada em realizar as atividades com eficiência e eficácia e buscar os objetivos da instituição, porque o gestor/líder possibilita que as pessoas façam, efetivamente, parte da instituição e são tratadas como seres humanos.

O modelo de liderança servidora de Hunter (2004) pode ser representado de acordo com a Figura 3.

Figura 3 – O modelo de liderança servidora



Fonte: Hunter (2004, p.78).

2.2 Competência no exercício do gestor público

A gestão de pessoas por competências pode levar a organização a uma correta utilização do recurso humano que possui, direcionando seu potencial para o impulso do desempenho institucional, desenvolvendo e canalizando as competências dos indivíduos, através de uma avaliação concisa e objetiva, gerando vantagem competitiva para a organização e agregando valor ao indivíduo como pessoa, integrante da equipe e parte do todo.

Segundo o dicionário Houaiss (2005), competência é a "capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos". Fleury e Fleury (2001) vai além e explica que:

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. O seu

oposto, ou o seu antônimo não implica apenas na negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 1).

Competência no exercício de um cargo ou de uma atividade profissional é o comportamento exibido no exercício do cargo ou da atividade que corresponde ao esperado pela instituição, bem como um conjunto específico de conhecimentos, habilidades e atitudes que comprovadamente causam esse comportamento.

A competência pode ser atribuída a diferentes atores: de um lado tem a organização, com um conjunto de competências que lhe são próprias. Essas competências são oriundas da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos, o qual estabelece as vantagens competitivas da mesma no contexto onde se insere. De outro lado temos as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização.

Como descreve Souza (2002):

[...] atitudes que possibilitem o uso do poder e da autoridade para obter comportamentos administrativos desejáveis; nessa dimensão pode-se, além de muitos fatores, considerar o empreendedorismo que, visto como a capacidade de inovação, leva ao desenvolvimento de atributos pessoais, tais como a criatividade, a perseverança, a capacidade de assumir riscos, a motivação para a realização, a responsabilidade pelos resultados, habilidades no relacionamento pessoal, liderança e visão de futuro (SOUZA, 2002, p. 86).

Sabe-se, no entanto, que muitas das condições citadas para a construção do clima de satisfação não dependem somente de uma gestão intermediária. É preciso que as práticas gerenciais motivacionais sejam incentivadas pelas políticas e estratégias das organizações públicas, pois para que toda mudança organizacional dê certo, deve-se partir de cima para baixo na estrutura hierárquica.

O método de Gestão por Competências pode ser definido como o conjunto de procedimentos que o gestor público utiliza para identificar em um candidato um agrupamento de atitudes, conhecimentos e habilidades convertidas em resultados.

De acordo com Rabaglio (2004):

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. Então podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação (RABAGLIO, 2004, p.2).

Dessa forma, percebe-se que, o diferencial competitivo está no capital humano, na capacidade que a instituição tem de possuir profissionais competentes, flexibilidade cultural, com conhecimentos e equilíbrio emocional. Com base nisso, as organizações buscam a valorização e o reconhecimento desse capital. Nesse contexto, os gestores têm um papel prioritário como agente de mudanças desse processo.

É importante que as instituições detectem as capacidades individuais das pessoas, já que estas precisam estar atreladas às competências organizacionais. Estas capacidades são definidas pelo que a instituição é capaz de fazer de modo superior ao da sua concorrência. A identificação das competências organizacionais é necessária para orientar nas decisões quanto às atividades que são cruciais para o sucesso da organização. Segundo Eboli (2002), as competências institucionais diferenciam a instituição estrategicamente e por possuí-las, a organização aumenta sua capacidade de competir no setor atuante.

Sendo assim, a Gestão por Competências considera o fator humano como um elemento que interfere em todas as atividades organizacionais, alinhando seus conhecimentos, habilidades e atitudes aos requisitos de suas funções. Para captar um profissional que possua esses atributos, se faz necessário a utilização de uma técnica minuciosa de seleção, onde por meio de etapas de avaliação será possível alcançar um perfil ideal.

2.3 O princípio da supremacia do interesse público

O interesse público está presente em diversas leis de modo a permitir a discricionariedade administrativa em casos que, geralmente, são vinculados. Porém, não é indispensável a menção expressa ao interesse público. Em todos os casos nos quais o administrador tem discricionariedade, é sua atribuição escolher qual ato

melhor satisfaça esse interesse. Apenas nos atos vinculados é que o interesse público independe da definição do administrador, pois já foi estritamente fixado na lei. Para que seja possível verificar a real satisfação do interesse público, é indispensável à efetiva motivação do ato administrativo.

Entre os princípios que governam a Administração Pública, no âmbito do Direito Administrativo, está o princípio da supremacia do interesse público. Por "interesse público", que é um conceito amplo, entende-se o "atendimento a fins de interesse geral, vedada a renúncia total ou parcial de poderes ou competência, salvo autorização em lei" (Lei 9.784/99, art. 2º, parágrafo único, II). Isso implica, segundo Meirelles (2007, p. 25), que a primazia do interesse público sobre o privado é intrínseco à atuação do Estado, que tem sua existência justificada exatamente pela satisfação do interesse geral. Isso quer dizer que, mesmo quando forem os particulares os executores de serviços ou atividades públicas, o interesse público tem prioridade máxima.

Decorre daí o pressuposto da desigualdade jurídica legalizada entre a Administração Pública e seus administrados, uma vez que há a prevalência dos interesses gerais sobre os particulares, o que gera diversos privilégios e prerrogativas inerentes ao Poder Público.

A partir do pressuposto de que qualquer ato público será necessariamente considerado inválido, caso não persiga o interesse público, Mello enfatiza a importância da noção jurídica de interesse público, que inclui, mas não se reduz, o contraste com o interesse privado ou individual, bem como não se confunde com a somatória dos interesses individuais. Esse autor lança uma pergunta instigante: "poderá haver um interesse público que seja discordante do interesse de cada um dos membros da sociedade?". A resposta negativa é natural, pois "na verdade, o interesse público, o interesse do todo, do conjunto social, nada mais é que a dimensão pública dos interesses individuais, ou seja, dos interesses de cada indivíduo enquanto partícipe da Sociedade (entificada juridicamente no Estado)" (MELLO, 2008, p. 60).

Ninguém duvida da importância da noção jurídica do interesse público. Se fosse necessário referir algo para encarecer-lhe o relevo, bastaria mencionar que, como acentuam os estudiosos, qualquer ato administrativo que dele se desencontre será necessariamente inválido. Sem embargo, não se trata de uma noção tão simples que se imponha naturalmente, como algo de *per se* evidente que dispensaria qualquer esforço para gizar-lhe os contornos abstratos. Convém, pois, expor aquilo que nos parece seja o interesse público propriamente dito.

Di Pietro (2009), ao tratar de interesse público, dispõe o seguinte:

[...] as normas de direito público, embora protejam reflexamente o interesse individual, tem o objetivo primordial de atender ao interesse público, ao bem-estar coletivo. Além disso, pode-se dizer que o direito público somente começou a se desenvolver quando, depois de superados o primado do Direito Civil (que durou muitos séculos) e o individualismo que tomou conta dos vários setores da ciência, inclusive a do Direito, substituiu-se a ideia do homem com fim único do direito (própria do individualismo) pelo princípio que hoje serve de fundamento para todo o direito público e que vincula a Administração em todas as suas decisões: o de que os interesses públicos tem supremacia sobre os individuais (DI PIETRO, 2009, p. 65).

O interesse público é a razão de ser do Direito Administrativo, pois a sua função é justamente persegui-lo e concretizá-lo, assim, necessária é sua identificação. Isto porque, nas judiciosas ponderações do aludido doutrinador, consta que o interesse público, como o interesse do todo, nada mais é do que uma forma, um aspecto, uma função qualificada do desejo das partes, ou seja, não há como se conceber que o desejo público seja contraposto e antinômico a interesse privado, caso assim fosse, teríamos que rever imediatamente nossa concepção do que seja a função administrativa.

Interesse público é aquele atribuído à comunidade como um todo e não a cada indivíduo, isoladamente considerado. De acordo com Mello (2008, p. 53), "o interesse público deve ser conceituado como o interesse resultante do conjunto dos interesses que os indivíduos pessoalmente têm quando considerados em sua qualidade de membros da Sociedade e pelo simples fato de o serem".

Diante dessa indeterminação do conceito, deve-se tomar cuidado para não confundir interesse público com interesse da Administração ou, pior ainda, com interesse do administrador. O princípio do interesse público existe para cumprir a finalidade do interesse da coletividade, e nenhum outro. Portanto, surgiu a necessidade de se limitar a atuação do gestor público, quando fizer uso de atos administrativos que representem a manifestação do princípio.

2.3.1 Interesses públicos: primário e secundário

A noção de interesse público pode ser dada como interesse público primário e interesse público secundário. O interesse público primário é o verdadeiro interesse a que se destina a Administração Pública, pois este alcança o interesse da coletividade, o qual possui supremacia sobre o particular, entretanto, no que diz

respeito ao interesse público secundário este visa interesses internos da Administração Pública. Este interesse secundário, explica, por exemplo, a demora do Estado no pagamento dos precatórios uma vez que ele (Estado) está defendendo seu próprio interesse (art. 100, CF).

Luís Roberto Barroso (2009) traz a diferenciação entre interesse público primário e secundário.

O interesse público primário é a razão de ser do Estado, e sintetiza-se nos fins que cabe a ele promover: justiça, seguranças e bem-estar social. Estes são os interesses de toda a sociedade. O interesse público secundário é o da pessoa jurídica de direito público que seja parte em uma determinada relação jurídica – quer se trate da União, do Estado-membro, do município ou das suas autarquias. Em ampla medida, pode ser identificado como o interesse do erário, que é o de maximizar a arrecadação e minimizar as despesas (BARROSO, 2009, p. 13).

Ainda que o resguardo do interesse público seja realizado pelo Estado, em suas atribuições administrativas, é importante ter em mente que ele o faz em nome da população, seu titular legítimo. Deve-se, portanto, diferenciar o interesse público do interesse puramente do aparelho estatal, sendo este um interesse secundário, enquanto aquele é primário. Em verdade, e na lição de Justen Filho, os interesses secundários

[...] nem ao menos são 'interesses', na acepção jurídica do termo. São meras conveniências circunstanciais, alheios ao direito. A tentativa de obter a maior vantagem possível é válida e lícita, observados os limites do direito, apenas para os sujeitos privados. Essa conduta não é admissível para o Estado, que somente está legitimado a atuar para realizar o bem comum e a satisfação geral (JUSTEN FILHO, 2006, p. 40).

A arrecadação de tributos, quando exercida dentro dos limites legais e constitucionais, é atividade satisfativa do interesse público primário e secundário. Por outro lado, a cobrança indevida de tributos satisfaz o interesse público secundário, pois acresce valor ao patrimônio do Estado. Porém, sendo ato ilícito, constitui uma lesão ao interesse público primário.

Judicialmente, a interposição de recurso por advogados públicos é uma forma de defesa do interesse público primário, mas, se não houver chance de vitória, seu objetivo é apenas protelatório e visa somente ao interesse secundário.

Essa diferenciação adquire relevo também no processo civil, pois o art. 82, III, do Código de Processo Civil, que determina ser obrigatória a participação do Ministério Público nas "causas em que há interesse público evidenciado pela natureza da lide ou qualidade da parte". Nesses casos, a atuação do Ministério Público – MP é obrigatória apenas quando estiver presente o interesse público primário e não mero interesse da administração, que deve ser defendido, a nível federal, pela Advocacia-Geral da União.

Ainda em termos processuais, diferenciam-se o interesse público primário e secundário pelas espécies de ações utilizadas para defendê-los. O primeiro é protegido, geralmente, por meio de ações de abrangência coletiva, tais como ação civil pública, ação de improbidade e mandado de segurança coletivo, dentre outros. De antemão o interesse público secundário é defendido como qualquer interesse privado, ou seja, por meio de processos individuais, como a ação de cobrança.

A Lei nº 8.666/93, por exemplo, permite que a Administração realize alguns atos, em nome do interesse público: realizar pagamento a contratados sem obedecer a ordem cronológica das exigibilidades (art. 5º); alienação de bens imóveis (art. 17); dispensa de licitação para doação com encargo (art. 17, § 4º); e revogação da licitação – nesse caso o motivo de interesse público deve ser superveniente (art. 49).

Da mesma forma a Lei nº 8.112/90 regula diversos atos à existência de interesse público, chamado de "interesse da administração", a saber: convocação de ocupante de cargo em comissão ou de função de confiança para trabalhar fora do horário normal (art. 19, § 1º); reversão a pedido (art. 25, II); remoção de ofício (art. 36, I); e redistribuição (art. 37, I).

A supremacia do interesse público, portanto tem duas decorrências fundamentais:

- a) Imperatividade dos atos administrativos, ou seja, a Administração constitui obrigações aos administrados sem a premência de sua concordância. Sua mais importante manifestação é a imposição de sanções administrativas;
- b) Existência de prerrogativas restritas da Administração Pública, como a presunção de veracidade dos atos administrativos e a impenhorabilidade dos bens públicos (MEIRELLES, 2007, p. 16).

Por sua vez, a indisponibilidade do interesse público indica que este não pertence aos agentes públicos, mas a toda a coletividade. Trata-se de uma inarredável obrigação de executar os atos administrativos. De acordo com Di Pietro (2009, p. 65): "Precisamente por não poder dispor dos interesses públicos cuja guarda lhes é atribuída por lei, os poderes atribuídos à Administração têm o caráter de poder-dever; são poderes que ela não pode deixar de exercer, sob pena de responder por omissão".

Nesse sentido, também são empregadas as denominações "princípio do poder-dever" e "princípio da exigibilidade dos atos administrativos". Assim, a Administração Pública é obrigada a executar os atos relativos às suas funções legais. Mesmo os atos discricionários, para os quais existe certa autonomia administrativa, não podem, em regra, deixar de serem executados. Apenas em situações excepcionais a lei permite que o administrador deixe de realizá-los. Essa indisponibilidade refere-se unicamente ao interesse público primário e não ao secundário. Por isso, é indispensável que esses agentes operem no sentido de satisfazer esse interesse, sem nunca renunciar a essa missão.

Normalmente, os atributos do ato administrativo na verdade, são mais garantias da própria coletividade do que da própria Administração, visto que através da verificação concreta desses atributos fica fácil verificar se a Administração atendeu ou não o interesse coletivo (MEIRELLES, 2007, p. 13).

Os atos legislativos (atos do Poder Legislativo) são a discussão e elaboração de leis. Os atos judiciários (atos do Poder Judiciário) são as sentenças ou decisões judiciais. Os órgãos executivos da Administração, através de suas autoridades, praticam atos administrativos.

Administração Pública executa suas funções mediante a expedição de atos administrativos, que são espécies do gênero atos jurídicos.

São três as categorias de atos:

- a) atos legislativos;
- b) atos judiciais;
- c) atos administrativos.

No entender de Hely Lopes Meirelles (2007, p. 22), ato administrativo é "toda manifestação de vontade da Administração Pública, que, agindo nessa qualidade,

tenha por fim imediato adquirir, resguardar, transferir, modificar, extinguir e declarar direitos, ou impor obrigações aos administrados ou a si própria".

Modernamente tem-se conceituado interesse público como a exteriorização coletiva das vontades individuais. A lei que determine alguma medida em favor do interesse público é um veículo do princípio democrático; é o instrumento para que as vontades individuais sejam exteriorizadas e formem o interesse público. Dessa forma, o interesse público não seria uma categoria autônoma, e sim uma qualificação dos interesses privados em razão da quantidade.

O Estado, como Nação ardilmente constituída, pratica domínios de Soberania sobre todos os fatos que se localizam em sua região. Alguns bens concernem ao próprio Estado; outros, embora incumba privados, permanecem dependentes às restrições administrativas conferidas pelo Estado; diversos, enfim, não compete a nenhuma pessoa, por inadequáveis, mas seu emprego é dependente às normas estabelecidas pelo Estado. Este anexo de bens pessoais ou privados ao Estado compõe o comando público, em seus vários desdobramentos, como veremos a seguir.

Consoante Meirelles (2007),

O domínio público em sentido amplo é o poder de dominação ou de regulamentação que o Estado exerce sobre os bens do seu patrimônio (bens públicos), ou sobre os bens do patrimônio privado (bens particulares de interesse público), ou sobre as coisas inapropriáveis individualmente, mas de fruição geral da coletividade (*res nullius*). Neste sentido amplo e genérico o domínio público abrange não só os bens das pessoas jurídicas de Direito Público interno como as demais coisas que, por sua utilidade coletiva, merecem a proteção do Poder Público, tais como as águas, as jazidas, as florestas, a fauna, o espaço aéreo e as que interessam ao patrimônio histórico e artístico nacional (MEIRELLES, 2007, p. 61).

Exterioriza-se, assim, o domínio público em poderes de soberania e em direitos de propriedade. Aqueles se exercem sobre todas as coisas de interesse público, sob a forma de domínio eminente; estes só incidem sobre os bens pertencentes às entidades públicas, sob a forma de comando patrimonial.

2.3.2 Por que o interesse público é digno de supremacia?

Um dos exemplos mais claros da aplicação do princípio da supremacia do interesse público é no instituto da desapropriação, em que o interesse público supera o interesse privado do proprietário. O poder de polícia do Estado, ao estabelecer restrições às atividades individuais dos particulares, também está se embasando no princípio da supremacia do interesse público.

O princípio da supremacia do interesse público sobre o particular tem surgimento no século XIX, pois o direito deixa de ser apenas um instrumento de garantia dos direitos dos indivíduos e passa a objetivar a consecução da justiça social e do bem comum. Os interesses representados pela Administração Pública estão previsto no Art. 37 da Constituição Federal Brasileira, e se aplica na atuação do princípio da supremacia do interesse público.

Parece simples, e realmente é. O problema não está na assimilação do que seria o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse particular. O problema está nos limites dessa supremacia, mais precisamente, no que vem a ser interesse público e principalmente quando ele deverá ser tutelado pelo Estado.

Sabe-se que essa noção de superioridade (que é trazida pela supremacia) é extremamente necessária para que o Estado alcance os seus fins. Mas quais são os fins do Estado? Será que os fins do Estado consistem realmente na tutela dos fins da coletividade? Perguntas difíceis de serem respondidas, talvez somente atuando como "Estado" conseguiremos respondê-las com exatidão.

O que se pode afirmar com certeza é que o Estado necessita desse patamar de supremacia para conseguir alcançar o bem estar social. Se ele não tivesse a garantia das "prerrogativas estatais", de nada valeria a sua atuação, o interesse público não seria atendido e cairia por terra a própria segurança da coletividade.

Quando predomina o interesse público, prevalece a soberania popular. "A busca do agente público pelo bem-estar geral da sociedade exalta a ânsia do povo pelo aprimoramento do ambiente em que vive, de seus pares, de si próprio e das instituições estatais" (FROTA, 2005, p. 53).

O princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado é um princípio geral de Direito inerente a qualquer sociedade, pois é requisito de sua existência e pressuposto lógico da convivência social. Trata-se de um princípio constitucional implícito, ainda que alguns doutrinadores, Meirelles; Di Pietro, entendam que os princípios da função social da propriedade, da defesa do

consumidor ou do meio ambiente (art. 70, III, V e VI) sejam manifestações concretas dele.

O Estado desenvolve suas atividades administrativas em proveito da coletividade. O fim último da atuação estatal deve ser voltado para o interesse público, mesmo quando buscar um interesse estatal imediato, se a finalidade pública não estiver presente, a atuação estatal estará contaminada pelo desvio de finalidade.

Segundo lições de Mello (2008),

[...] o princípio da supremacia do interesse público sobre o particular é o princípio geral do direito inerente a qualquer sociedade, e também condição de sua existência, ou seja, um dos principais fios condutores da conduta administrativa. Pois a própria existência do Estado somente tem sentido se o interesse a ser por ele perseguido e protegido for o interesse público, o interesse da coletividade (MELLO, 2008, p. 101).

Dentre os inúmeros limites à atuação administrativa, um dos mais importantes é o respeito aos princípios jurídicos fundamentais previstos ou não na nossa Constituição. Vários são os princípios norteadores do Direito Administrativo, mas um dos mais valiosos é, certamente, o princípio da supremacia do interesse público. Este princípio, de acordo com o entendimento de grande parte da doutrina Alemã, é um dos princípios basilares do Direito Administrativo.

O princípio da supremacia do interesse público determina que todos os atos administrativos devem perseguir uma finalidade única, qual seja, o interesse público. Afinal, é dever da Administração agir em favor do interesse dos seus administrados como coletividade. Sendo assim, tem-se que o interesse público não é aquele da Administração Pública ou, muito menos, do agente público. Pelo contrário, interesse público é o interesse do povo, da sociedade, da coletividade como um todo.

Por isso, a atividade administrativa (de acordo com o Estado Democrático de Direito) deve se pautar na busca da satisfação dos interesses públicos condizentes com a intenção da coletividade e obtidos a partir de métodos democráticos e de concordata com os arremates do Estado essencialmente apontados, em particular os que asseveram direitos e garantias particulares.

Cognomina-se princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado o princípio que fundamenta todos os poderes, prerrogativas, e institutos que

o direito administrativo tem à disposição para alcançar o interesse público. Sem maiores sofisticções, isso seria o decantado princípio. "O fundamento do princípio da supremacia do interesse público residiria no próprio interesse geral da sociedade e na soberania popular" (FROTA, 2005, p. 45).

Evidentemente, quando se fala em interesse público, surge a falsa ideia de se tratar de interesses individuais do Estado, não considerado como o representante da coletividade, mas não é bem assim. Interesse público de verdade, é aquele que é indisponível, é a soma dos interesses individuais dos membros de uma dada sociedade.

Como consequência desse princípio, além das inúmeras prerrogativas que o Estado possui para salvaguardar a coletividade, como os poderes da Administração, como as cláusulas exorbitantes dos contratos administrativos, dentre outros privilégios, o Estado também se sujeita a fiscalização, que pode ser feita pela própria Administração, por quaisquer dos poderes constitucionais, inclusive, pelo próprio particular.

Se o Estado tem a garantia da "supremacia", nada mais justo e coerente do que conferir à coletividade mecanismos de verificação da atuação estatal. O Estado é um poder soberano, que tem o poder-dever de restringir a atuação individual frente ao interesse público, mas ele também se sujeita a controle, a sua atuação não pode ser ilimitada e nem desenfreada.

Seguindo essa lógica, pode-se ousar e ir adiante, pode-se falar então nos atributos do ato administrativo. Sabe-se que o ato administrativo é a exteriorização da vontade do Estado. É através do ato que o Estado realiza o seu desejo. Como a sua intenção é a vontade de toda sociedade, presume-se que através do ato administrativo o Estado objetiva atender aos interesses da coletividade.

Obviamente, essa vontade não pode ser realizada de qualquer maneira. Além de ter que respeitar aos requisitos legais, a coletividade tem que ter a garantia da presunção de legitimidade, da auto-executoriedade, e da imperatividade.

Desta forma, se por um acaso, ficar evidenciado que a atuação estatal não foi imperativa, nem tão pouco auto executória como deveria ser, ou muito menos legítima, automaticamente, estará prejudicando a coletividade, pouco importando se a lesão aos seus interesses foi direta ou meramente reflexo. O interesse público é sempre indisponível. A Administração não tem a "prerrogativa" de não o exercer. Assim, o simples fato da Administração não utilizar corretamente os atributos do ato

administrativo, já indica o abuso de poder. Estando então, diante de uma atuação ilícita, que por ser ilícita gera prejuízo à coletividade, fazendo cair por terra toda sistemática do princípio em tela.

O princípio da supremacia do interesse público justamente indica isso. Ele evidencia a importância da finalidade pública. Ele determina que todo e qualquer ato administrativo tem a obrigação de buscar um só fim: a finalidade pública, o interesse do povo, o bem estar social.

A Administração tem a obrigação de agir em prol dos administrados, é sua obrigação perseguir em todas as suas atividades, a finalidade pública essa é a verdadeira essência do princípio em tela. Daí, conclui-se que é um grande equívoco as pessoas acreditarem que a Administração Pública possui supremacia o que é supremo de verdade é o interesse público. A Administração possui apenas uma posição privilegiada quando se relaciona com os particulares. Esse patamar de superioridade é essencial para manter a ordem e a paz social, é imprescindível para que a coletividade tenha os seus interesses atendidos.

Medauar (2009, p. 133), promete em harmonia com a doutrina mais hodierna, consagra a expressão "princípio da preponderância do interesse público sobre o interesse particular", de modo a conceder uma preponderância *prima facie* dos interesses públicos sobre os interesses privados, afastando-se, portanto, das rígidas posições – atinentes a uma absoluta supremacia – outrora vistas.

A presença ampla da expressão interesse público no âmbito do direito administrativo contrasta, no entanto, com as dificuldades que surgem ao se tentar apreensão terminológica ou conceitual, dotada de alguma precisão. Observamos que se tornou frequente, nos estudos a respeito, o cotejo de expressões semelhantes. Mais próximas se coloca a expressão interesse geral, utilizada no direito administrativo francês com as acepções que no direito administrativo pátrio se atribuem a interesse público.

Por fim, parte da doutrina "crítica" a supremacia do interesse público, alegando que a ausência de definição exata do que vem a ser esse interesse, dando margem à discricionariedade arbitrária dos administradores públicos, essa falta de precisão, não altera em nada a extrema importância que esse princípio representa para o direito administrativo brasileiro.

O princípio da supremacia do interesse público continua a ser a base e o fundamento de diversos institutos do Direito Público, principalmente do instituto da

indisponibilidade do interesse público. Podemos ir além e dizer que esse princípio, apesar de não expresso, é o grande motivador dos grandes princípios constitucionais, funcionando como o grande "alicerce" dentro da estrutura democrática do nosso país.

2.3.3 A constituição e o interesse público

Todos os atos praticados pelos governantes são passíveis de algum tipo de controle, tanto pela Administração Pública quanto pelo Poder Judiciário. A constituição Federal de 1988 estabelece vários instrumentos de controle e limitação do ato administrativo, de forma a garantir e proteger a efetividade do Estado Democrático de Direito.

Os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade tem como característica a prerrogativa do Estado. Toda atuação administrativa deve estar acima do interesse particular. O fundamento é de que o Estado tem o dever de atingir finalidades que a Constituição e as leis impuserem. Para atingimento dos objetivos é necessário que o Estado possua poderes, prerrogativas para satisfação dos interesses da coletividade. Um exemplo nítido da manifestação do princípio é o exercício do poder de polícia do Estado condicionando e restringindo as atividades de particulares. Havendo conflito entre o interesse público e o interesse particular o primeiro deve prevalecer, sempre obedecendo ao disposto na lei, pois toda a atuação da administração deve observar o disposto na lei.

Nessa linha, Borges (2004), com propriedade, define:

O interesse público, segundo a melhor doutrina, é um somatório de interesses individuais coincidentes em torno de um bem da vida que lhes significa um valor, proveito ou utilidade de ordem moral ou material, que cada pessoa deseja adquirir, conservar ou manter em sua própria esfera de valores. Esse interesse passa a ser público, quando dele participam e compartilham tal número de pessoas, componentes de uma comunidade determinada, que o mesmo passa a ser também identificado como interesse de todo o grupo, ou, pelo menos, como um querer valorativo predominante na comunidade. [...] Pois há um interesse público contido e delimitado pela Constituição e pela lei, que já corresponde à expressão positiva do bem comum. [...] Mas há também um interesse público possivelmente conflitante, que legitima a atuação da Administração Pública, somente na medida em que corresponda à expressão da vontade geral da sociedade, democraticamente expressa, positiva ou não, relativa a determinado momento (BORGES, 2004, p. 248).

Contextualmente, o Estado, independentemente de ser encarregado dos interesses públicos, somente poderá defender seus próprios interesses privados quando não se chocarem com os interesses públicos propriamente ditos, ou quando coincidam com a realização desses, que também podem ser denominados de interesses primários (MELLO, 2008, p. 57).

Notadamente, em face das transformações por que passa o Estado, diante da emergência do Estado Democrático de Direito, torna-se necessário investigar a compatibilidade da prevalência *a priori* do princípio da supremacia do interesse público com a ordem constitucional que reconhece a centralidade do sistema de direitos fundamentais.

É peremptória a asserção de Ávila,

A ele [o princípio da supremacia do interesse público] faltam fundamentos jurídico-positivos de validade. Ele não pode ser descrito como um 'princípio jurídico-constitucional imanente', mesmo no caso de ser explicado com um princípio abstrato e relativo, pois ele não resulta, *ex constitucione*, da análise sistemática do Direito (ÁVILA, 2010, p.188).

A constitucionalização do Direito, acompanhada da força normativa da Constituição permitem e impulsionam o administrador a tornar efetivas as normas constitucionais em sua maior dimensão possível. Vê-se, portanto, uma mutação do princípio da legalidade administrativa no direito administrativo pátrio, que passou a se constituir num princípio da juridicidade, ou de constitucionalidade: a Administração deixa de ser vinculada exclusiva e necessariamente à existência prévia de lei, e passa a se pautar no direito como um todo, e, em especial na Constituição. A vinculação dos atos administrativos não se faz mais com relação exclusivamente à lei, mas à Constituição e demais normas do ordenamento, gerando, outrossim, um novo parâmetro de vinculação do administrador (RODRIGUES, 2008, p. 14).

Embora não prevista expressamente na Constituição Federal de 1988, a ideia de supremacia do interesse público está inserida implicitamente no bojo do texto constitucional. Em diversos dispositivos encontra-se referência a este princípio, razão pela qual a supremacia do interesse público, se tornou um dos princípios basilares da Administração Pública.

Segundo as lições de Mello (2008, p. 57), "o interesse público seria o interesse resultante do conjunto dos interesses que os indivíduos pessoalmente têm quando considerado em sua qualidade de membros da Sociedade e pelo simples fato de o serem".

Ao tratar da desapropriação, da requisição administrativa, do poder de polícia, da proteção ao meio ambiente e da própria intervenção na economia, a Constituição Federal está evidenciando a importância deste princípio. Em diversos momentos extraímos da sistemática constitucional que o princípio em tela é o verdadeiro fundamento de todas as prerrogativas que Administração possui.

Assim, a falta de previsão constitucional expressa é totalmente irrelevante para a aplicação deste princípio, visto que o próprio texto constitucional trouxe inúmeras disposições que aludem a superioridade do interesse público quando houver colisão com o interesse particular.

Característico do regime de Direito Público, que confere prerrogativas e sujeições à Administração, a supremacia do interesse público confere ao Estado um verdadeiro "poder-dever". Poder para escolher a medida adequada a fim de preservar o interesse público. Dever de agir, dever de ser imperativo, dever de não deixar o interesse privado prejudicar todo seio social.

2.4 O direito constitucional da segurança pública

O Direito Constitucional, enquanto ramo do Direito que estuda os princípios necessários e indispensáveis à estruturação da vida do Estado, teve como origem a Assembleia Nacional Constituinte da França de 26/09/1791, que determinou a obrigatoriedade do ensino da Constituição para os estudantes franceses.

A expressão Direito Constitucional, contudo, somente surgiu em 1797, em Milão, norte da Itália.

As fontes do Direito Constitucional podem ser divididas em fontes imediatas e fontes mediatas:

- a) Fontes imediatas: a própria Constituição política, fonte primária do Direito Constitucional, que estabelece as diretrizes políticas e organizacionais de uma sociedade – podendo esta ser escrita – como *verbi gratia*, a Constituição brasileira – ou não escrita – como a Constituição inglesa, e as

leis constitucionais esparsas, escritas ou não – estas nos países que adotam o *common law*;

- b) Fontes mediatas: o Direito Natural, a doutrina, a jurisprudência e os costumes e tradições do povo, da sociedade.

Segundo Kelsen (2003, p.103), "o ordenamento jurídico não é, portanto, um sistema jurídico de normas igualmente ordenadas, colocadas lado a lado, mas um ordenamento escalonado de várias camadas de normas jurídicas".

Com o advento da Constituição Democrática de 1988, retira-se dos textos anteriores a expressão "segurança nacional" que se preocupava principalmente com a proteção ao Estado e passa-se a adotar a terminologia "segurança pública", como bem aduz Kildare Gonçalves (2009, p. 103):

A segurança pública tem em vista a convivência pacífica e harmoniosa da população, fundando-se em valores jurídicos e éticos, imprescindíveis à existência de uma comunidade, distinguindo-se, neste passo, da segurança nacional, que se refere principalmente à segurança do Estado (GONÇALVES, 2009, p. 103).

Alexandre de Moraes (2001, p.37) entende que a Constituição brasileira de 1988 é superrígida, porque "em regra poderá ser alterada por um processo legislativo diferenciado, mas, excepcionalmente, em alguns pontos é imutável (CF, art. 60, §4º – cláusulas pétreas)".

A segurança pública é tratada no Título V, Capítulo III, da Constituição Federal, como dever do estado, direito e responsabilidade de todos, exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Os órgãos de segurança pública do Estado são: a) polícia federal; b) polícia rodoviária federal; c) polícia ferroviária federal; d) polícias civis; e) polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A atividade policial é dividida em duas categorias, a saber: a) polícia judiciária – a quem incumbe o trabalho de repressão do crime, após a ocorrência criminal, através da investigação buscando, por meio do inquérito policial, a certeza da materialidade e da sua autoria; b) polícia administrativa, também chamada preventiva ou repressiva – a quem incumbe a prevenção do crime, vale dizer, a quem incumbe impedir que o crime seja praticado.

No âmbito estadual, as funções policiais foram divididas em duas. As polícias civis, dirigidas por delegados de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração das infrações criminais, exceto as militares (CF, art. 144, §4º).

Às polícias militares cabem o policiamento ostensivo, repressivo e a preservação da ordem pública. Aos corpos de bombeiros incumbe, além de outras atribuições cometidas em lei específica, a execução das atividades de defesa civil (CF, art. 144, §5º).

As polícias militares e os corpos de bombeiros são forças auxiliares e reserva do exército.

As polícias civis e militares e os corpos de bombeiros subordinam-se aos governadores dos estados, do Distrito Federal e dos territórios. A organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública são disciplinados pelo Decreto nº 2.169, de 04/03/1997.

No contexto do paradigma da Segurança Pública, esta é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos, porém nos incisos do artigo 144, são mencionadas apenas as instituições policiais da União e dos Estados, sem ressaltar o papel de outros órgãos governamentais na prevenção à violência ou o da própria comunidade (FREIRE, 2006, p. 104).

Com a Constituição Federal de 1988, houve a diferenciação da segurança nacional da segurança pública, em que a primeira é voltada para as ameaças externas à soberania nacional e defesa do território e a segunda referente à manifestação da violência no âmbito interno (FREIRE, 2006, p. 104).

Para entender essa nova perspectiva, é interessante lembrar o contexto da Constituição de 1988, que aprofundou os princípios de descentralização administrativa, conferindo a estados e municípios novos papéis. A responsabilidade sobre a Segurança Pública, nesse conceito, passa a ser prioritariamente dos estados, por serem estes os responsáveis pela gestão das polícias civil e militar. Esse arranjo dotou os estados de autonomia na condução da política de segurança, mas, ao mesmo tempo, dificultou a implementação de diretrizes mínimas de uma política nacional de segurança, o que poderia trazer prejuízo para a prevenção e controle da violência e criminalidade, pois a manifestação desses fenômenos não respeita as fronteiras estaduais (FREIRE, 2006, p.105).

Atualmente tem-se falado em um terceiro paradigma de segurança, a Segurança Cidadã, que surgiu em meados do ano de 1990, foi implementada na Colômbia em 1995. Esse novo paradigma tem como fundamento a aplicação de políticas setoriais em níveis locais, ou seja, "parte da natureza multicausal da violência e, nesse sentido, defende a atuação tanto no espectro do controle como na esfera da prevenção, por meio de políticas públicas integradas no âmbito local" (FREIRE, 2006, p.106).

A Segurança Cidadã tem como primeiro objetivo a identificação dos problemas geradores da violência e delinquência, e em segundo momento a implementação de ações planejadas visando à resolução dos problemas identificados, esse processo envolve instituições públicas e a sociedade civil bem como outras áreas de atuação, como educação, saúde, lazer, esporte, cultura, cidadania, etc. (FREIRE, 2006).

Esse novo paradigma, de forma tímida tem sido introduzido nos estudos e políticas públicas na área da segurança, porém envolve muitos desafios a aplicação prática desse paradigma. "Na perspectiva de Segurança Cidadã, o foco é o cidadão e, nesse sentido, a violência é percebida como os fatores que ameaçam o gozo pleno de sua cidadania" (FREIRE, 2006, p. 106). Atualmente no Brasil, vive-se o paradigma da Segurança Pública, mas aos poucos se tem buscado evoluir para o paradigma da Segurança Cidadã, percebendo que a segurança é um instituto de extrema complexidade e envolve não só os entes estatais, mas toda a comunidade.

3 METODOLOGIA

3.1 Modelo de estudo

Segundo Vergara (1997), esta pesquisa caracteriza-se, por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos, verificar a forma de funcionamento hierárquico, seus projetos, o tipo de gestão de pessoas e os estilos de liderança associada à gestão pública em relação ao estudo de caso acerca do Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB.

Ainda Silva e Menezes (2005, p. 21) "define a pesquisa aplicada como: "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos. A solução de problemas específicos. Envolve "verdades e interesses locais".

A pesquisa é também descritiva porque expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Vergara (1997) salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

A pesquisa é aplicada por ser motivada também pela busca de soluções para problemas concretos da organização, através da elaboração do plano de resultados.

3.2 Estudo de caso

Esta monografia é baseada em um estudo de caso do Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB. Vergara (1997), afirma que: estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento.

Silva e Menezes (2005, p. 22), define a necessidade do Estudo de Caso como: "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

3.3 Coleta e apresentação de dados

Os dados sobre o Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB foram abstraídos a partir de material previamente publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, e material disponibilizado na internet através do qual foi feita uma abordagem do cenário anterior posterior à implantação do Núcleo de Homicídios.

Conforme Vergara (1997, p. 49), "a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue".

4 ESTUDO DE CASO ACERCA DO NÚCLEO DE HOMICÍDIOS DE SANTA RITA – PB

4.1 Informações sobre o núcleo de homicídios de Santa Rita – PB

Compete ao comandante a avaliação dos serviços que serão prestados à sociedade, desta forma monitorando toda ação desenvolvida pela a unidade na qual é gestor.

O Núcleo de Homicídios de Santa Rita foi o primeiro implantado no Estado da Paraíba e, devido aos bons resultados, foi estendido a outras Seccionais. O núcleo de Santa Rita foi implantado em meados de 2012.

O Núcleo de Homicídios conta hoje com 03 (três) cartórios, com seis policiais em cada um, perfazendo o total de 18 (dezoito) servidores, sendo 03 (três) delegados, 03 (três) escrivães 12 (doze) agentes de investigação.

4.2 Histórico de indicadores e taxas de crimes violentos letais intencionais (CVLI) no município de Santa Rita – PB

Santa Rita possui mais de 135 mil habitantes e uma área muito extensa composta por uma área urbana e outra área rural. Toda essa extensão dificulta um pouco o trabalho policial, mas, mesmo assim, só no Núcleo de Homicídios existem 18 (dezoito) policiais atuando, o que repercute nos números.

De acordo com o 'Quadro da Violência', Santa Rita era a 16ª cidade com uma taxa de 80 homicídios por arma de fogo por habitante.

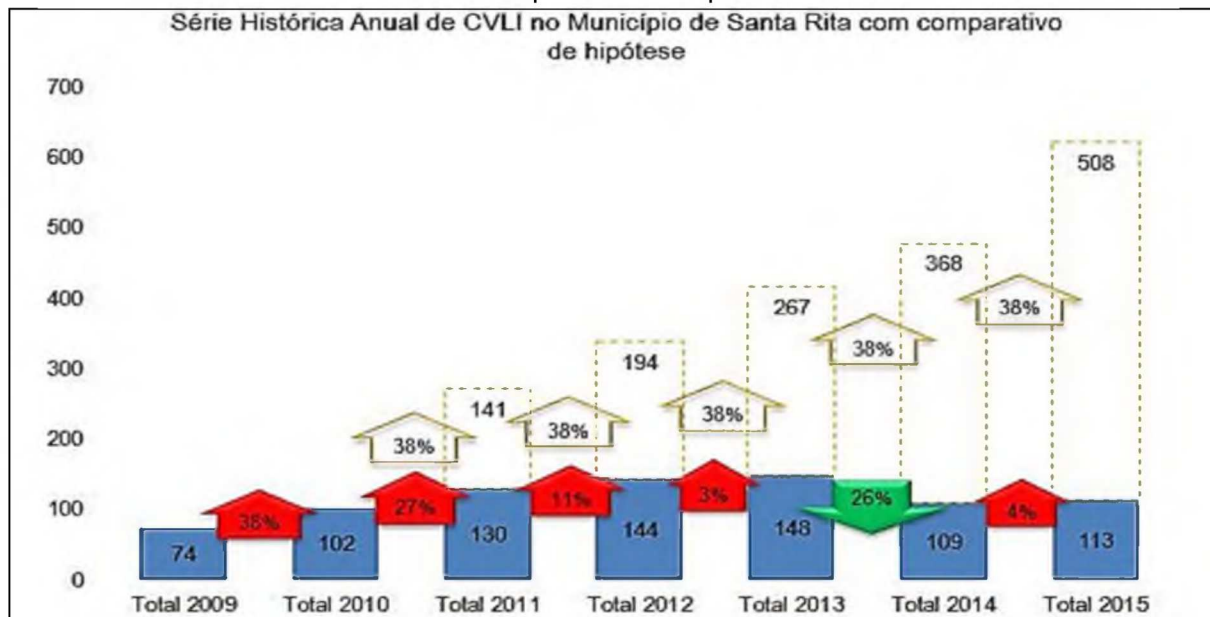
Quadro 2 – O Quadro da Violência aponta Santa Rita em homicídios com arma de fogo na Paraíba.

1 – Mata de São João (BA)	10 – Laura de Freitas (BA)	19 – Tabuleiro do Norte (CE)
2 – Murici (AL)	11 – Marechal Deodoro (AL)	20 – Horizonte (CE)
3 – Satuba (AL)	12 – Quixeré (CE)	21 – Maceió (AL)
4 – Conde (PB)	13 – Itabuna (BA)	22 – Jaguaribara (CE)
5 – Eusébio (CE)	14 – Porto Seguro (BA)	23 – Fortaleza (CE)
6 – Pilar (AL)	15 – Rio Largo (AL)	24 – Santa Cruz Cabralia (BA)
7 – Ananideua (PA)	16 – Santa Rita (PB)	25 – Macaíba (RN)
8 – Simões Filha (BA)	17 – Itaitinga (CE)	
9 – Pojuca (BA)	18 – Arapiraca (AL)	

Fonte: Disponível em: g1.globo.com. Acesso em: 25 ago. 2016.

Na Figura 4 são apresentados os dados comparativos de hipótese demonstrando a curva de crescimento verificada em 2010 no número de homicídios de Santa Rita em relação anos seguintes se ela não tivesse sido quebrada.

Figura 4 – Série Histórica dos Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI no Município de Santa Rita – PB com comparativo de hipótese



Fonte: Núcleo de Análise Criminal e Estatística.

Antes da implantação do Núcleo os homicídios em Santa Rita estavam crescendo a um patamar de aproximadamente 20% ao ano, após a implantação do Núcleo a curva inicialmente caiu, crescendo em torno de 3% e, no ano subsequente, constatou-se uma redução.

Entre os anos de 2011 e 2012 os Crimes Violentos Letais Intencionais aumentaram num percentual de 11,0%. Neste período o número absoluto de homicídios teve um aumento de 130 para 144.

Entre os anos de 2013 a 2014 observa-se que em número percentual os homicídios reduziram em 26%.

Neste estudo de caso observa-se que entre 2014 e 2015 houve um pequeno acréscimo percentual de 4%, quando os homicídios, em números absolutos aumentaram de 109 para 113 casos.

Seguindo o raciocínio do quadro comparativo em análise podemos constatar que, caso não fosse desenvolvido um trabalho sério no que tange às investigações

de Crimes Violentos Letais Intencionais, os homicídios saíram de um patamar 74 casos para 508, isto tomando como base os anos de 2009 e 2015 respectivamente.

De acordo com o estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (GOVERNO DA PARAÍBA, 2016), a Paraíba apresentou uma redução de 42 (por 100 mil habitantes) em 2011 para 39,1 em 2014. A pesquisa, que tem por base o Sistema de Informações de Mortalidade – SIM, ainda traz números absolutos de ocorrências de assassinatos, que caíram de 1.619 casos em 2011 para 1.542 em 2014, o que representa uma redução de percentual de 4,76%. Os outros Estados que apresentaram redução foram: Alagoas (de 69,7% para 63%) e Pernambuco (de 38,2% para 35,7%).

Ainda de acordo com a pesquisa do IPEA, a Paraíba é um dos sete estados do país que reduziu o número absoluto de homicídios entre os anos de 2013 e 2014. O total de assassinatos cometidos no estado caiu de 1.550 para 1542, acarretando numa redução percentual de 0,5%.

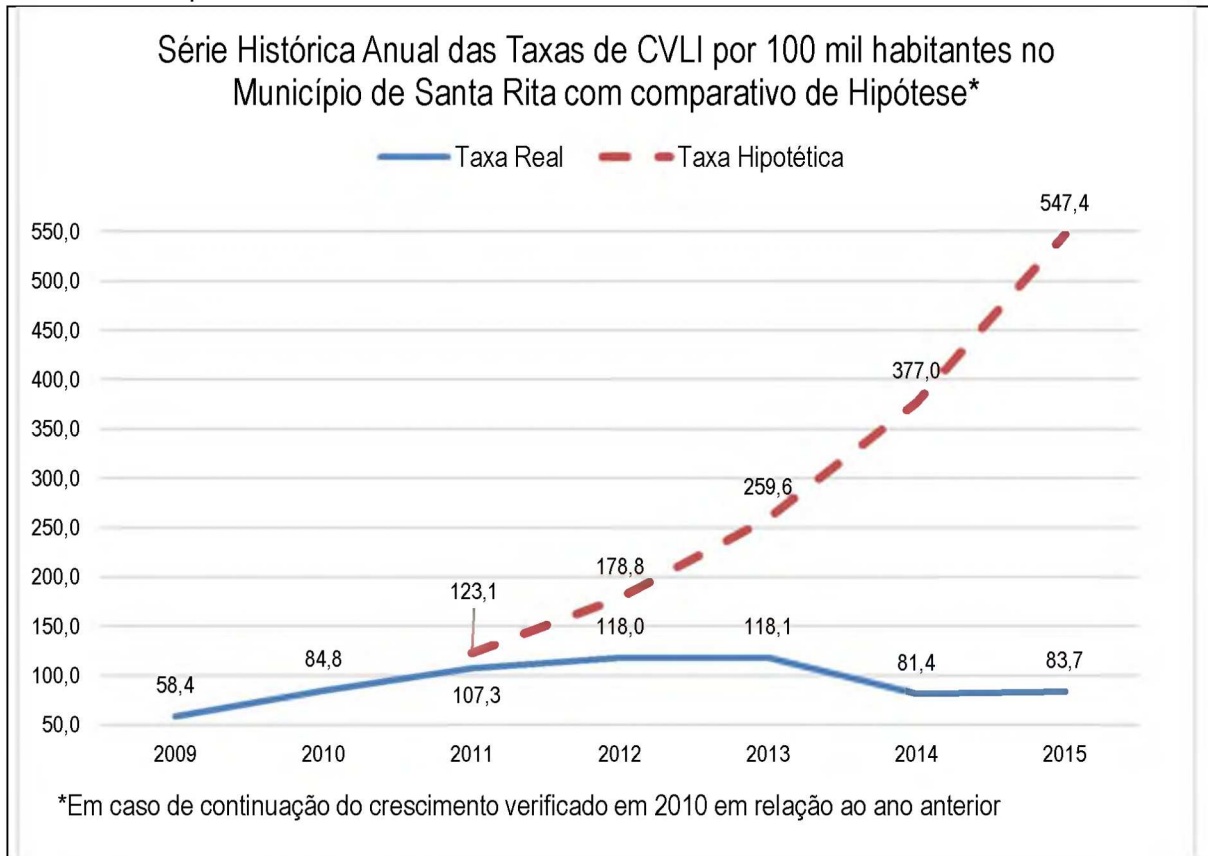
Para que se resguarde e conserve a ordem, é indispensável a ação de policiais de Santa Rita – PB, que, em sendo necessário, poderão utilizar-se da força, sem, contudo, utilizar-se da arbitrariedade e do abuso. Os policiais, no exercício de suas funções, encontram-se legitimados a fazer o necessário para a conservação do equilíbrio da sociedade, que deve confiar esta função à polícia, que possuem a missão constitucional de preservação da ordem pública e atuação no interesse da coletividade.

Os profissionais do Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB são sujeitos que sofrem impactos do trabalho tanto na saúde física quanto na mental. Vale ressaltar a importância de pensar essa categoria enquanto grupo com experiências particulares e modos de convivência própria em que por diversas vezes os interesses individuais não são considerados.

Analisando especificamente as cidades paraibanas com mais de 100 mil habitantes, Santa Rita, na Grande João Pessoa, surge como o município mais violento no primeiro semestre. Com base nos dados da Secretaria Estadual de Segurança e Defesa Social – SEDS, aplicando a metodologia de cálculo da Organização das Nações Unidas – ONU, é possível constatar que Santa Rita ultrapassa a taxa de 10 casos de Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI por grupo de 100 mil habitantes. Para a Organização Mundial da Saúde – OMS, locais

com índices iguais ou superiores a 10 são considerados zonas endêmicas de violência (Figura 5).

Figura 5 – Série Histórica Anual das Taxas de Crimes Violentos Letais Intencionais – CVLI por 100 mil habitantes no Município de Santa Rita – PB com comparativo de hipótese



Fonte: Núcleo de Análise Criminal e Estatística.

Sobre a taxa de homicídios nos municípios com mais de 100 mil habitantes, é importante frisar que a metodologia de cálculo da Taxa de CVLI/Homicídios de determinado município deva ser calculada com o montante total de crimes no período de ano a ano, sob pena de a sazonalidade criminal representar uma discrepância com a realidade criminal do ano em análise.

O município de Santa Rita possui peculiaridades como extensão territorial com diversas zonas rurais povoadas e distritos, que dificultam o policiamento preventivo, e ainda há a grande aglomeração populacional na zona urbana, já que Santa Rita é o 3º município mais populoso da Paraíba. A cidade foi a última dos municípios da Grande João Pessoa a conseguir cumprir metas do Programa Paraíba Unida pela Paz, que visa a redução da violência no estado.

O desenvolvimento da violência e da criminalidade no Brasil tem ensejado um sentimento generalizado de que as instituições públicas não são capazes de resolver esta situação. Este sentimento de insegurança, principalmente na zona urbana, vem levando a sociedade civil a debater a segurança pública, principalmente o papel das organizações policiais.

A sociedade cobra dos policiais um funcionamento adequado e o respeito aos direitos dos cidadãos, havendo, entretanto, pouca preocupação quanto às condições nas quais os policiais exercem suas atividades.

A gestão de pessoas no Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB tem uma grande responsabilidade na capacitação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio servidor policial, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados. Para isso a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: Desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; Capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão estratégica; Capacidade de realização de tarefas que incorporem inovações tecnológicas; Capacidade de trabalhar em rede; Capacidade de atuar de forma flexível. Conhecimento da missão e dos objetivos institucionais da organização em que atua; Dominar o conteúdo da área de atuação da organização; Capacidade de atuar como consultor interno da organização em que trabalha, entre outros.

4.3 Informação sobre as ações do estado da Paraíba – PB

Nos últimos anos, na gestão do atual governador do Estado da Paraíba, a Polícia Civil tem posto em prática um conjunto de ações para modernizar e aperfeiçoar o atendimento policial. Com essas ações, procura responder à demanda crescente da população por um desempenho mais eficaz, combatendo a criminalidade e reduzindo os índices de violências através dos sistemas de segurança pública e defesa social, executando reuniões através de um comitê gestor, o qual avalia o desempenho dos órgãos operativos da instituição. Entretanto, as ações citadas abaixo procura também divulgar e fortalecer a imagem da Polícia Civil.

No dia 14 de dezembro de 2012 foi sancionada, pelo poder executivo estadual da Paraíba, a Lei Complementar nº 111 que dispõe sobre o sistema de

segurança pública e defesa social, definindo os territórios integrados de segurança pública e dando outras providências (ver Anexo A).

A percepção da responsabilidade social como elemento importante na gestão estratégica da segurança pública tem gerado inúmeras implicações no cenário organizacional. Na prática, porque as organizações, muitas pela primeira vez, estão tendo que buscar mecanismos de mitigação das desigualdades sociais.

Com a globalização e os vários movimentos sociais, as organizações descobrem que precisam estabelecer relações éticas e transparentes com seus diferentes públicos, que devem considerar o seu desempenho, como uma unidade, nos planos econômico, social e ecológico e que precisam alinhar a sua gestão aos interesses legítimos das sociedades nas quais se inserem.

E isso é possível verificar nas organizações, que nesta nova ótica estão mudando sua forma de atuação para que possam melhorar sua competência, bem como seu relacionamento com seus grupos de interesse e por fim atender as necessidades da sociedade.

As principais competências observadas nos indivíduos do Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB são: adaptabilidade com as mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar taticamente, tomar decisões ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com colegas de trabalho, tomar decisões com exatidão, saber trabalhar em equipe, saber dialogar quando houver problema, sobressair de situações difíceis, diferenciar trabalho da vida pessoal, ter bom humor e ser flexível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atual sociedade exige cada vez mais que os órgãos públicos administrem melhor a aplicação de seus recursos. O grave problema com a insatisfação pública com os serviços prestados exige uma forma de gestão completamente diferente, voltada à qualidade.

A força de uma administração pública está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

A perspectiva integrativa retrata a cultura predominantemente em termo de consistência. Em suma, os estudos escritos, desde uma perspectiva integrativa, define administração pública em termos de clareza e valores constantes, interpretações e ou assunções que são demonstrados na base da organização. Para extensão que inclui inconsistências, conflito, ambiguidade ou mesmo diferenciação subcultural, quando aparecem, esses estudos são vistos como uma evidência da ausência de uma cultura organizacional.

Deve-se salientar o uso do termo "organizações públicas" referindo-se a seu caráter de organização gerida pelo poder público, devendo ser resguardadas as especificidades regionais, e cuidando para que as características apresentadas sejam consideradas dentro do contexto.

Essas características interferem no modo como os trabalhadores aturam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização das organizações, o paternalismo nas relações e o apego ao poder. Isso é importante na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos.

O sucesso da administração pública vai depender da capacidade de resolver mais rápido o maior número de problemas possível. Para isso, vai precisar de um método para não perder tempo e otimizar o processo e motivação para pôr em prática a metodologia.

O interesse do Estado, enquanto pessoa jurídica, é chamado de interesse público secundário e seu exercício somente é legítimo enquanto for compatível com o verdadeiro interesse público, denominado primário, do qual é titular toda a sociedade.

O importante a ressaltar é que o Direito Administrativo é o ramo da ciência jurídica que reúne um conjunto sistematizado de normas jurídicas que regulam uma das atividades do Estado, qual seja a Administração Pública.

Assim, é necessário definir com muita clareza essa atividade estatal, chamada administração pública, para que se possa bem individualizar o objeto do Direito Administrativo.

O Poder Público se encontra em situação de autoridade, de comando em relação aos particulares. O interesse público prevalece sobre o individual, respeitadas as garantias constitucionais asseguradas aos cidadãos.

A Administração, ao atuar no exercício de discricção, terá de obedecer a critérios aceitáveis do ponto de vista racional. Assim, no caso em que a lei confere ao administrador certa liberdade para decidir, ou seja, certa discricionariiedade, não pode este agir desarrazoadamente, de maneira ilógica e destituída de bom senso.

A Administração Pública tem o dever de justificar seus atos, especificando seus fundamentos de fato e de direito.

Poder discricionário é o que a lei confere à Administração Pública de forma explícita ou implícita, para que possa praticar atos com liberdade de escolha de seu conteúdo (objeto e motivo), conveniência e oportunidade.

Como se vê, o poder discricionário se diferencia do vinculado exatamente pela maior liberdade que possui a Administração Pública no exercício do primeiro, podendo optar quanto por a oportunidade e conveniência de determinado ato administrativo.

Entretanto, vale notar que nenhuma atividade é totalmente discricionária, sendo a discricionariiedade relativa e parcial. Existem elementos dos atos administrativos que são sempre vinculados, quais sejam: a competência, a finalidade e a forma.

Para ilustrar esse posicionamento pode-se dizer que, no tocante as hipóteses tuteladas pela Carta Magna, como sendo de cláusulas pétreas, o interesse público não poderia ser invocado com a finalidade de abolir as cláusulas pétreas, uma vez que elas não estão sujeitas, em nenhuma hipótese, a abolição do texto constitucional. Nota-se que, nesse caso, a supremacia do interesse público não tem aplicação absoluta.

Contudo, apesar das cláusulas pétreas não poderem ser abolidas da Constituição, elas são passíveis de modificações, desde que estas sejam para

melhor e jamais para pior. Em outras palavras, o interesse público poderia ser aplicado em caso de alteração de alguma cláusula pétrea, mas desde que tal alteração beneficie ainda mais a coletividade. Em contrapartida, este interesse público não poderia ser aplicado caso a alteração diminuísse alguma garantia individual.

O objetivo é trazer uma visão crítica em relação a essa linha de raciocínio, defendendo que, para um direito fundamental individual ser restringido em favor de um interesse coletivo, este ato deve estar pautado em um valor consagrado na nossa Constituição Federal/88 e que, naquela determinada situação, observando os princípios da razoabilidade e da proporcionalidade, foi preciso que um interesse coletivo restringisse um direito individual.

Diante dessas considerações, é preciso que o administrador tenha muita cautela ao aplicar a supremacia do interesse público, a qual deve ser ponderada, tendo em vista que o interesse da coletividade não pode prevalecer, em regra, sobre o interesse do particular. Ademais, em casos de conflitos entre dois princípios, um não prevalece imediatamente sobre o outro. Isto quer dizer que, na análise do caso concreto, é fundamental a ponderação desses princípios em conflito, pois, em uma dada situação, o princípio da supremacia do interesse público pode prevalecer, todavia, em uma situação diversa, pode ser que o interesse particular se sobreponha, pois terá um peso maior em relação ao interesse público.

No desempenho diário de suas funções o policial do Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB se encontra, em várias oportunidades, no centro das tensões entre o Estado e a sociedade. Para as elites a imagem da polícia é a de que esta instituição e as Forças Armadas são "o braço armado do Estado", devendo, portanto, manter a ordem social e conter as manifestações que possam ameaçá-las. É preciso rever estas situações de confronto, pois geralmente estas manifestações representam somente o descontentamento e o anseio popular, ou as reivindicações dos direitos, ou a expressão da vontade popular a respeito de algum problema que atinge a sociedade, mas que não ameaça a ordem social; não cabendo aí nenhum tipo de repressão por parte do gestor.

Observa-se, portanto, a existência de uma integração harmônica entre os policiais do Núcleo de Homicídios de Santa Rita – PB que ocupam cargos superiores e intermediários, objetivando atender os interesses sociais e institucionais

concernentes à segurança pública. Além disso, podemos demonstrar também a integração com a Polícia Militar.

Como forma de aperfeiçoar os trabalhos e melhorar os resultados do Núcleo de Homicídios de Santa Rita, entendemos que se faz necessária a criação de uma unidade policial para reprimir os crimes de tráfico de drogas e condutas afins, ficando a Polícia Militar atuando de forma mais intensa nas apreensões de armas de fogo.

Com o aumento nas apreensões de armas de fogo e uma investigação mais focada no tráfico de drogas, os homicídios diminuiriam de forma mais célere conforme demonstra a figura abaixo a qual denominamos de pirâmide.



Desta feita, entendemos que os homicídios reduziriam num percentual mais elevado caso fosse instalado, na Cidade de Santa Rita, um núcleo de repressão a entorpecentes, além da intensificação nas apreensões de armas de fogo com a especialização dos trabalhos ostensivos da Polícia Militar.

REFERÊNCIAS

AMARAL, K. H. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. Brasília, **Revista do Serviço Público – RSP**, v, 57, n. 4, out./dez 2006. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 15 set. 2016

ÁVILA, H. **Repensando o “princípio da supremacia do interesse públicos sobre o particular”**. In: SARMENTO, D. (Org.). Interesses públicos versus interesses privados: desconstruindo o princípio da supremacia do interesse público. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2010. p. 173-217.

AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. **Secretária**– um guia prático. 4. ed. São Paulo: Senac, 2004.

BARROSO, L. R. **Curso de Direito Constitucional Contemporâneo**. São Paulo: Saraiva 2009.

BERGAMINI, C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, A. M. G. O interesse público: um conceito a determinar. **Revista de Direito Administrativo**, v. 205, p. 106-116, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Instituição**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. [referência acrescentada]

CARVALHO, K. G. **Direito Constitucional**: Teoria do Estado e da Constituição, Direito Constitucional Positivo. 15. ed. rev., atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2009, p. 139.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (org.). **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.

FERNANDES, A. **Administração inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias institucionais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo, Gente, 2002.

FREIRE, M. D. **Acesso à justiça e prevenção à violência**: Reflexões a partir do projeto Justiça Comunitária. 2006. 187 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em:

<http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=475>.

Acesso em: 02 set. 2016, p. 101-102.

FROTA, H. A. O princípio da supremacia do interesse público sobre o privado no direito positivo comparado: expressão do interesse geral da sociedade e da soberania popular. **Revista de Direito Administrativo**, Rio de Janeiro, Renovar, n. 239, p. 45-65, jan./mar. 2005.

GOVERNO DA PARAÍBA. IPEA: **Paraíba é o segundo Estado do Nordeste que mais reduziu homicídios**. Disponível em: < <http://paraiba.pb.gov.br/paraiba-e-o-segundo-estado-do-nordeste-que-mais-reduziu-homicidios-destaca-ipea/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: PrenticeHall, 2004.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**– uma história sobre a essência da liderança. Tradução de: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de direito administrativo**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006. p.40.

KALIL PIRES, Alexandre et al. **Gestão por Competências em organizações do governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005.

KELSEN, H. Teoria pura do direito. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, p. 103, 2003.

LIMONGI-GRANÇA, A. C.; ARRELANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEDAUAR, O. **Direito administrativo moderno**. 13. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2007.

MELLO, C. A. B. **Conceito de Direito Administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2008, 1071 p.

MORAES, A. **Direito constitucional**. São Paulo: Atlas, 2001.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RODRIGUES, M. A. Santos. **Neoconstitucionalismo e legalidade administrativa: a juridicidade administrativa e sua relação com os direitos fundamentais**. R. Dir. Proc. Geral, Rio de Janeiro, v. 63, 2008.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, E. C. L. A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 73-88, jan/fev. 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 44-66.

ANEXO A – LEI COMPLEMENTAR Nº 111 DE 14 DE DEZEMBRO 2012



ESTADO DA PARAÍBA

Certifico, para os devidos fins, que a
LEI COMPLEMENTAR foi publicada no D.O.
Nesta Data, 15/12/20
Leira Lúcia
Gerência Executiva de Registro de A
e Legislação da Casa Civil do Governador

LEI COMPLEMENTAR Nº 111 , DE 14 DE DEZEMBRO DE 2012
AUTORIA: PODER EXECUTIVO

Dispõe sobre o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Estado da Paraíba, a teor do § 1º do Art. 43 da Constituição Estadual, definindo os Territórios Integrados de Segurança Pública para o Estado da Paraíba, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DA PARAÍBA:

Faço saber que o Poder Legislativo decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Ficam instituídos, no âmbito do Estado da Paraíba, os Territórios Integrados de Segurança Pública e Defesa Social (TISPs), objetivando a compatibilização e responsabilização territorial integrada operacional das Polícias Militar e Civil e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado da Paraíba, nos termos desta Lei Complementar.

§ 1º A gestão dos Territórios Integrados será guiada por diretrizes e princípios focados em resultados, buscando a integração e articulação dos órgãos por meio do diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e avaliação de suas ações e de todo o processo.

§ 2º As unidades de Comando dos TISPs terão gestão integrada e sedes administrativas, quando possível, agrupadas.

Art. 2º Para fins desta Lei Complementar, consideram-se Territórios Integrados de Segurança Pública e Defesa Social:

PK