
**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO NA ÁREA DE SEGURANÇA UNIVERSITÁRIA**

**COMPETENCY MANAGEMENT:
MAPPING AND EVALUATION IN THE UNIVERSITY SAFETY AREA**

FABIANO DA CRUZ RODRIGUES

Universidade de Brasília (UnB)
Mestre em Gestão Pública - Universidade de Brasília (UnB)
Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-7049-7241> / E-mail: lobao@unb.br
Diretoria de Segurança (DISEG), Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte,
CEP 70910-900 - Brasília-DF

CELSO VILA NOVA DE SOUZA JÚNIOR

Universidade de Brasília (UnB)
Doutor em Economia - Universidade de Brasília (UnB)
Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-3623-9251> / E-mail: celso.vilanova@gmail.com

ALEXANDRE NASCIMENTO DE ALMEIDA

Docente do PPG em Gestão Pública, Ciências Ambientais e Gestão e Regulação de Recursos Hídricos -
Faculdade UnB de Planaltina
Doutor em Engenharia Florestal - Universidade Federal do Paraná (UFPR)
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9113-0729> / E-mail: alexalmeida@unb.br

Submissão: 29/06/2020. Revisão: 30/06/2021. Aceite: 20/12/2021. Publicação: 01/02/2022 .
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5616>

RESUMO

Objetivo: O objetivo deste estudo foi mapear e analisar as competências dos servidores da área de segurança da Universidade de Brasília.

Método / abordagem: Este mapeamento ocorreu por meio de pesquisa documental e refinamento das informações em um grupo focal. A análise da situação das competências considerou uma pesquisa do tipo *survey* e a técnica de cluster para análise dos dados.

Principais resultados: O mapeamento identificou 41 (quarenta e uma) competências aplicáveis para a área de segurança universitária, divididas entre as dimensões de conhecimento, habilidade e atitude. A situação das competências mapeadas não foi positiva, os resultados indicaram um amplo conjunto de competências importantes, porém que não são dominadas pela equipe de segurança da Universidade de Brasília.

Contribuições metodológicas / sociais / gerenciais: Após este estudo, que identificou as competências dos servidores da segurança da universidade, criou-se uma oportunidade para os gestores de realizar cursos ou treinamento para estes profissionais. A falta de estudos na literatura sobre a segurança universitária contribuiu para o ineditismo deste trabalho, trazendo importância gerencial para um futuro treinamento das lacunas (gaps) identificadas.

Originalidade / relevância: A gestão por competências está inserida na modernização dos processos de gestão da administração pública. Para tanto, é preciso mapear as competências necessárias em uma determinada área e, então, analisar a situação das mesmas para subsidiar intervenções.

Palavras-chave: Gestão por competência. Gestão universitária. Segurança universitária.

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study was to map and analyze the competences of the employees in the security area at the University of Brasília.

Method / approach: This mapping took place through document research and refinement of information in a focus group. The analysis of the situation of competences considered a survey type research and the cluster technique for data analysis.

Main findings: The mapping identified 41 (forty-one) competencies applicable to the university security area, divided between the dimensions of knowledge, skill and attitude. The situation of the mapped competences was not positive, the results indicated a wide set of important competences, although they are not dominated by the security team of the University of Brasília.

Methodological / social / managerial contributions: After this study, which identified the competences of the university's security workers, an opportunity was created for managers to conduct courses or training for these professionals. The lack of studies in the literature on university security contributed to the novelty of this work, bringing managerial importance for a future training of identified gaps (gaps).

Originality / relevance: Competency-based management is part of the modernization of public administration management processes. Therefore, it is necessary to map the skills needed in a given area and then analyze their situation to support interventions.

Keywords: Competency management. University management. University security.

1 INTRODUÇÃO

Desde meados de 2014, após o Brasil registrar forte recessão econômica, estamos vivendo uma era de mudanças no Estado brasileiro e na condução política da área de economia (OREIRO, 2017). Segundo o autor entre o segundo trimestre de 2014 e o terceiro trimestre de 2016, o PIB brasileiro apresentou uma queda de 8,33% de acordo com os dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Desafios impostos ao governo brasileiro nessa área incitam, nas organizações públicas, o debate sobre a necessidade de discussão de novos instrumentos de gestão no âmbito administrativo.

Neste contexto, com constantes mudanças de rumo que tem ocorrido em âmbito nacional é exigido das organizações a capacidade de se reinventar, admitindo a gestão orientada por competências como um caminho. Assim, os gestores devem desenvolver uma política voltada para resultados, com foco no cidadão e na busca incessante de aumento na qualidade dos serviços ofertados à população.

Para desenvolver competências individuais dos servidores imbuídos neste cenário é imprescindível mapear as competências que os colaboradores apresentam em sua rotina diária, no intuito de aperfeiçoar e capacitá-los. Para aprimorar os processos e desenvolvimento das potencialidades dos servidores, o mapeamento das competências se

insere como ferramenta primordial na identificação de lacunas, com a finalidade de promover a sinergia necessária ao alcance do desempenho de excelência das tarefas diárias exigida pela sociedade.

A gestão por competências está inserida na modernização dos processos de gestão da administração pública, porém diversos são os desafios para a implementação da gestão por competência no setor público. Segundo Silva e Mello (2013), "é extremamente necessário analisar e considerar os fundamentos e objetivos do órgão público em questão para que se possa desenvolver o correto mapeamento das competências necessárias e das já existentes". Brandão e Bahry (2005) destacaram a etapa de mapeamento das competências, relacionando essa etapa com ações posteriores de avaliação e desenvolvimento de competências. Apesar da gestão de competências ser bastante estudada, a literatura desse assunto que versa sobre segurança universitária é bastante restrita, de modo que, o presente trabalho traz novos elementos que colaboram para o maior aprofundamento do debate.

Dessa maneira, o objetivo deste estudo é mapear e analisar as competências dos servidores operacionais da Diretoria de Segurança da Universidade de Brasília (DISEG/UnB) no intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão universitária.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

McClelland (1973) apresentou que uma característica subentendida da competência está relacionada a uma pessoa que é casualmente entendida com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação, diferenciando competência de aptidão (talento natural da pessoa ao qual pode vir a ser aprimorado), habilidade (demonstração de um talento particular na prática) e conhecimento (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa). Esse autor reorientou suas pesquisas para a motivação e concluiu que para a empresa o conceito de competência é mais operacional que o de aptidão na gestão do desempenho profissional.

Dentro da divisão proposta por McClelland (1973), Santos et al. (2020) identificaram as competências mais demandadas para o profissional de gestão nas organizações. Os autores apontaram que na dimensão de habilidade a capacidade de planejamento é a competência mais requisitada, na dimensão de aptidão a proatividade e na dimensão de conhecimento o domínio dos conceitos específicos da área como competências mais demandadas.

Na corrente americana, Boyatzis (1982) e McClelland (1973), a competência é definida como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa que permitem que realize determinada ação. Boyatzis (1982) define a competência como a característica de uma pessoa que lhe possibilita alcançar níveis médios ou superiores de desempenho em uma função segundo sua motivação, seu caráter, seu conceito de si mesmo (self-concept), seus conhecimentos e suas habilidades.

Já a corrente francesa estabelece uma correspondência entre a competência e as realizações da pessoa em determinado contexto (LE BOTERF, 1999 & ZARIFIAN, 1999). Le Boterf (1999) afirma que a competência da pessoa decorre da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimento, habilidades e atitudes (CHAs), assim representando as três dimensões da competência. Uma competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo, de uma combinação de recursos.

Desde então estudos vêm discutindo e aprofundando sobre o tema. Fleury e Fleury (2001) apresentaram competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica

mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Assim, Fleury e Fleury (2001) define competência como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Uma organização situada em um ambiente institucional estabelece a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Não existindo ordem de precedência nesse processo, mas antes um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem (FLEURY & FLEURY, 2001). Para Cunha et al. (2021), o modelo de gestão por competências está “alinhado com o modelo de gestão moderna, não sendo tratado apenas como um instrumento alternativo, mais sendo um diferencial estratégico para as organizações”.

De acordo com Durand (2006), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo. Alude-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. O autor demonstra as dimensões da competência, evidenciando o caráter de interdependência e complementaridade entre conhecimentos (informação; saber o que fazer e porque fazer), habilidades (técnica; destreza; e saber como fazer) e atitudes (interesse; determinação; e querer fazer). Para a consecução de determinado propósito, inerente às organizações, o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões: 1) assimilação de conhecimentos, 2) integração de habilidades e 3) adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho.

Duarte e Casimiro (2020), por meio de revisão sistemática, analisaram a produção científica sobre o tema Gestão por Competências em periódicos nacionais. Os autores constataram que há preferência pela pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, com abordagem teórica bibliográfica. Também foi percebido a consolidação de um diálogo entre a gestão por competências, a gestão do conhecimento e a ciência da informação, destacando os impactos da gestão do conhecimento na ciência da informação.

Em uma análise bibliométrica sobre o tema “Gestão por competências em estudos organizacionais”, incorporando artigos publicados em periódicos entre 2000 e 2017, Dias et al. (2020) identificaram que o foco dos estudos é voltado para empresas privadas e de grande porte nas regiões Sul, Sudeste e no Distrito Federal. Os autores constataram haver pouco diálogo entre as pesquisas nas diferentes partes do país.

Os conceitos apresentados permeiam a legislação brasileira, exemplificando o Decreto nº 5.707/2006 que apresentou o conceito de competência como o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição. Após a publicação desse decreto vários órgãos federais vêm empenhando esforços para implementar esta política em suas ações de gestão de pessoas, porém a efetividade da gestão por competências no setor público carece de discussões e adaptações, comparativamente a realidade do setor privado.

Para Montezano et al. (2019) a importância da gestão por competências ainda é um tema pouco explorado, sobretudo na administração pública, justificando a realização e sugestão de estudos para implantação da gestão por competências em organizações públicas. Sobre a efetiva implementação da gestão por competências no setor público brasileiro, Brandão e Bahry (2005) apontaram algumas questões sem respostas e que são fundamentais para o desenvolvimento dessa política.

Poderia o setor público instituir formas de remuneração variável baseadas na expressão de competências profissionais? Como realizar concursos públicos com base nas competências mapeadas? Quais as implicações da gestão por competências no provimento de cargos de confiança? Em que medida a expressão de competências profissionais, por parte dos servidores públicos, explicam o desempenho organizacional? (BRANDÃO & BAHRY, 2005, p. 190).

As dificuldades da gestão por competências no setor público não são peculiares ao Brasil, Hondeghem et al. (2006) discorreram sobre problemas dessa política em diversos países europeus, destacando problemas de ordem teórica e prática. Como problemas teóricos os autores destacaram: falta de clareza nos conceitos, natureza prescritiva das teorias e falta de provas empíricas de sua eficácia. Os problemas práticos referem-se a falta de integração da gestão por competências com a área operacional e com sistemas de gestão por desempenho. Para Hondeghem et al. (2006), "a questão é saber como as duas abordagens, a gestão de desempenho e a gestão por competências, podem levar em conta, ao mesmo tempo, os meios e os fins".

Brandão e Guimarães (2001) evidenciam que "a gestão por competência deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal". Nessa perspectiva, pode-se observar que os servidores devem estar alinhados e envolvidos com o modelo estratégico da organização.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa é de natureza aplicada e adotou uma abordagem quali-quantitativa, utilizando da pesquisa documental no mapeamento das competências e com survey para sua análise. A utilização de uma abordagem mista está alinhada com as considerações de Cano (2012), destacando que a combinação de técnicas múltiplas de coleta e análise de dados pode ter um caráter complementar e ajudar a entender os resultados.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva que, segundo Creswell (2014), proporcionam maior familiaridade com um problema, descrevendo as características de certa população. A população analisada no presente estudo é a dos integrantes da DISEG/UnB.

3.2 Mapeamento das competências

O mapeamento das competências se iniciou a partir de pesquisa documental, levantando as competências aplicáveis para a área de segurança de um ambiente universitário nos seguintes documentos: Decreto nº 5.707/2006; Lei nº 3.998/1961; Decreto nº 2.794/1998; Lei nº 11.091/2005; Decreto nº 9.991/2019; Decreto nº 1.171/1994; Diretriz da Diretoria de Segurança da UnB (DISEG/UnB, 2020); e Normas de Competência dos servidores lotados na Coordenadoria de Proteção ao Patrimônio da Universidade de Brasília (CoPP/UnB, 2020).

Após o levantamento das competências nos documentos supracitados, o refinamento do mapeamento ocorreu por meio da realização de grupo focal com especialistas da área de segurança da UnB. O grupo focal contou com dois (2) diretores e dois (2) supervisores da DISEG/UnB, esses profissionais com mais de 26 (vinte seis) anos de experiência na área de

segurança universitária. O grupo focal teve como objetivo validar as competências previamente identificadas, retirando e/ou acrescentando competências. A metodologia aplicada para o mapeamento das competências é inspirada em Brandão e Bahry (2005) e já foi aplicada por Silva e Mourão (2018).

3.3 Dados para avaliar a situação das competências mapeadas

A partir das competências definidas pelo grupo focal, elaborou-se um questionário que foi aplicado aos servidores lotados na Diretoria de Segurança da UnB. As questões do questionário apresentaram as competências definidas pelo grupo focal, sendo separadas conforme a classificação proposta por Parry (1996) nas dimensões: 1) conhecimento, 2) habilidade e 3) atitude. As questões foram fechadas e mensuraram o grau de importância percebido pelo servidor para cada competência e, também, o domínio que o servidor possui de cada competência.

O enunciado da pergunta se referiu a competência e os dados coletados foram codificados nas seguintes escalas ordinais de cinco pontos:

- Escala de importância: "0" - sem importância para meu desempenho; "1" - pouco importante para o meu desempenho; "2" - importante para o meu desempenho; "3" - muito importante para meu desempenho; "4" - extremamente importante para o meu desempenho.
- Escala de domínio: "0" - não domino; "1" - possuo pouco domínio; "2" - domino; "3" - possuo domínio quase completo; "4" - domino completamente a habilidade.

O período de coleta dos dados ocorreu nos dias 29, 30 e 31 de maio de 2019, alcançando uma amostra de 68 (sessenta e oito) questionários inteiramente respondidos, o que representou 76% da população de servidores lotados na DISEG/ UnB em maio de 2019. A elaboração do questionário observou as considerações de Brandão e Bahry (2005) e Pasquali (1997).

Segundo Brandão e Bahry (2005) o questionário "é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional". Pasquali (1997) afirma que é importante realizar uma validação semântica do questionário, antes de sua aplicação, visando verificar se o enunciado, a escala e os itens do instrumento são compreendidos pelos respondentes. Para fazer essa análise o pesquisador deve efetuar a aplicação em uma amostra pequena e depois entrevistar os respondentes, procurando identificar eventuais dificuldades de resposta, falhas ou incorreções no questionário, eliminando as ambiguidades e itens sugestivos (BRANDÃO & BAHRY, 2005).

Observando Brandão e Bahry (2005), o pré-teste do questionário considerou um grupo de 10 (dez) servidores, esses verificaram o entendimento e a coerência das questões do questionário, resultando na modificação de algumas palavras que dificultavam o entendimento das perguntas.

3.4 Identificação da situação das competências mapeadas

Para identificar a situação das competências, a partir dos valores de "0" até "4" atribuídos na escala ordinal, subtraiu-se os dados coletados para o grau de importância com os dados atribuídos para o grau de domínio em cada competência avaliada e para cada servidor amostrado. As premissas adotadas são de que valores negativos dessa subtração indicam uma situação favorável, valores positivos uma situação desfavorável e valores iguais a zero uma situação neutra. Assim, a falta de domínio nas competências importantes indica

uma situação negativa e que devem ser o foco de atuação da gestão, ficando para segundo plano o desenvolvimento das competências pouco importantes e que já se encontram apoderadas pelos servidores.

Após a subtração supracitada e a nova planilha de dados, aplicou-se a Análise de Cluster (AC) para identificar a situação das competências mapeadas na área de segurança da UnB. A AC é uma técnica multivariada útil para identificar grupos homogêneos de variáveis por meio de medidas de similaridade. A medida de similaridade empregada foi a distância euclidiana, medida essa mais comum entre dois objetos (HAIR Jr. et al., 2005).

O algoritmo utilizado para o agrupamento na AC foi o hierárquico, esse gera como resultado um dendrograma. O método para a ligação dos clusters foi o Ward, o motivo dessa escolha decorre da maior facilidade de interpretação do método e da sua popularidade (HAIR Jr. et al., 2005). Ao final da AC três grupos foram diferenciados conforme o relacionamento das competências aos atributos de situação: favorável, neutro e desfavorável.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS PELO GRUPO FOCAL

O grupo focal, após análise das competências levantadas pelo pesquisador conforme os decretos, leis e normas supracitadas, definiu as competências apresentadas na Tabela 1 como às aplicáveis na área de segurança universitária e classificou as competências dentro das dimensões de conhecimento, habilidades e atitudes proposta por Parry (1996).

Tabela 1
Definição das competências aplicáveis na área de segurança universitária

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
1) Segurança de instalações - SI	1) Tecnologias de segurança - TS	1) Observador - O
2) Combate a princípios de incêndios - CPI	2) Prevenção em situação de segurança - PSS	2) Responsabilidade em suas atividades laborais - RAL
3) Abordagem a pessoas e veículos - APV	3) Agir em emergências - AE	
4) Primeiros socorros - PS	4) Abordagem dentro da legalidade - ADL	3) Prestativo - P
5) Defesa pessoal - DP	5) Ronda ostensiva - ROS	4) Enérgico - E
6) Direito cível e penal - DCP	6) Diálogo com clareza com a comunidade universitária - DCU	5) Empatia - EMP
7) Investigação - I	7) Relata fatos com clareza - RFC	6) Ponderado - PO
8) Equipamentos de segurança eletrônicos - ESE	8) Ouvir as demandas da comunidade acadêmica - ODC	7) Mediador - M
9) Relações humanas - RH	9) Plano de contingência - PC	8) Equilíbrio emocional - EM
10) Proteção de pessoas encarregadas de transporte de dinheiro e valores - PTD	10) Gerencia situações de conflito - GSC	
11) Conhecimento do Ambiente Acadêmico - CAA	11) Lidar com a diversidade de gênero - LDG	9) Pontual - PON
12) Conhecimento da Cultura organizacional - CCO	12) Lidar com Portadores de necessidade especiais - LNE	10) Postura profissional - PPR
13) Escolta e proteção de autoridades - EPA		
14) Redação oficial - RO	13) Técnicas para realizar rondas ostensivas - TRO	11) Proativo - PR
15) Proteção ao patrimônio - PP		
16) Controle de fluxo de veículos - CFV	14) Redigir ocorrências - ROC	

O grupo focal definiu 41 (quarenta e uma) competências, sendo 16 (dezesseis), 14 (quatorze) e 11 (onze) representativas das dimensões de conhecimento, de habilidade e de atitude, respectivamente. O grupo focal contribuiu no entendimento das atribuições, características e funções dos servidores da área de segurança universitária, gerando um conjunto de competências abrangente, parcimonioso e objetivo.

No que tange o mapeamento de competências, Pires et al. (2005) destacaram dificuldades operacionais e metodológicas nesse processo em estudos de casos para o Banco do Brasil e o Banco Central. Os autores apontaram a falta de participação dos servidores de nível gerencial de todas as unidades dos bancos nos trabalhos de mapeamento e no processo de avaliação de competências.

A partir dos resultados pelo grupo focal, estruturou-se o questionário para avaliação das competências, conforme a percepção dos servidores da área de segurança da UnB. O questionário foi dividido em três partes: a primeira com perguntas mensurando o grau de importância e de domínio das 16 (dezesseis) variáveis da dimensão de conhecimento. Na segunda parte procurou-se medir o grau de importância e de domínio das 14 (quatorze) variáveis de habilidades. E a última parte com as questões de importância e domínio para as 11 (onze) variáveis de atitudes.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS

4.2.1 Conhecimento

O dendrograma de cluster para a dimensão de conhecimento diferenciou apenas duas competências em situação favorável (CFV e APV), seis em uma posição neutra (EPA, PP, PTD, CAA, RO e CPI) e oito em uma situação desfavorável (CCO, DCP, PS, RH, ESE, I, DP e SI) (Figura 1). Para facilitar o entendimento, os resultados da Figura 1 foram detalhados na Tabela 2.

Figura 1
Situação das competências mapeadas da dimensão de conhecimento

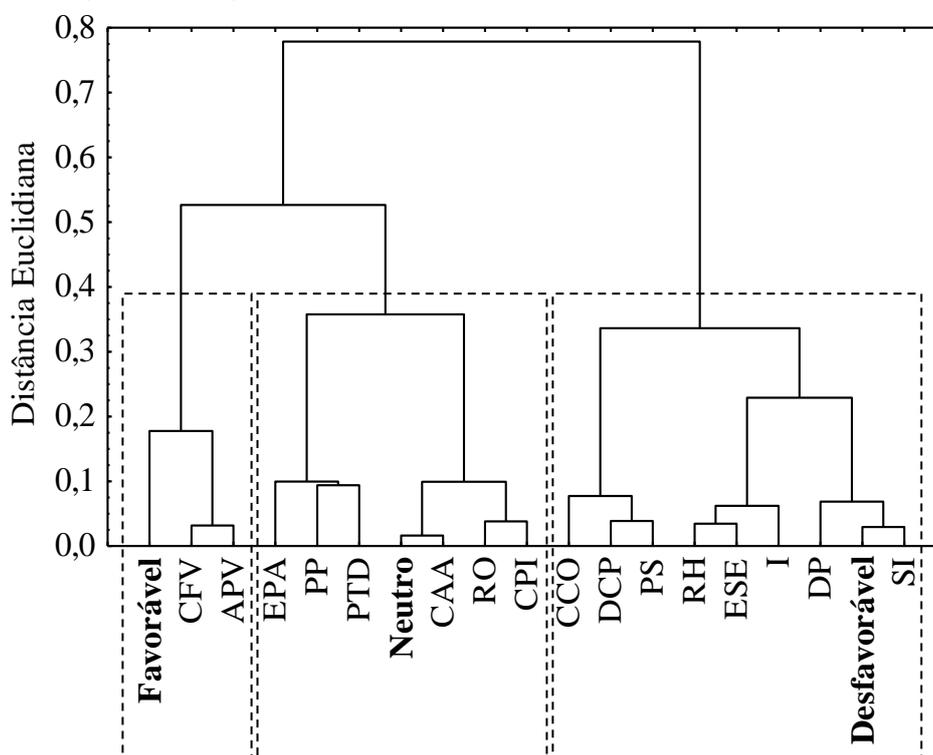


Tabela 2
Detalhamento dos resultados da Figura 1

Situação	Conhecimento
Favorável	Controle de fluxo de veículos - CFV
	Abordagem a pessoas e veículos - APV
Neutro	Escolta e proteção de autoridades - EPA
	Proteção ao patrimônio - PP
	Proteção de pessoas encarregadas de transporte de dinheiro e valores - PTD
	Conhecimento do Ambiente Acadêmico - CAA
	Redação oficial - RO
	Combate a princípios de incêndios - CPI
Desfavorável	Conhecimento da Cultura organizacional - CCO
	Direito cível e penal - DCP
	Primeiros socorros - PS
	Relações humanas - RH
	Equipamentos de segurança eletrônicos - ESE
	Investigação - I
	Defesa pessoal - DP
Segurança de instalações - SI	

Os resultados da Tabela 2 mostraram que a metade das competências mapeadas para a dimensão de conhecimento se encontraram em uma situação desfavorável, contribuindo para o enfoque da gestão nessas variáveis e indicando uma situação precária nesse aspecto.

A UnB, embora tenha um programa de capacitação, oferecido pelo Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), não disponibiliza os cursos necessários para mitigar as lacunas de conhecimentos específicos para a área de segurança. Os cursos ofertados, através de solicitação do departamento que necessita destes cursos, não contempla a área de segurança. A importância de uma estrutura de treinamento continuado para a efetividade de uma política de gestão de competências na área de segurança pública é corroborada por Coelho Junior e Cândido (2019).

Os conhecimentos em situação desfavorável e que devem ser enfatizados em treinamentos e cursos específicos para uma melhor eficácia da segurança foram: cultura organizacional (CCO), direito civil e penal (DCP), primeiros socorros (PS), relações humanas (RH), equipamentos de segurança eletrônicos (ESE), investigação (I), defesa pessoal (DP) e segurança das instalações (SI).

Com a crescente e preocupante violência enfrentada pela comunidade acadêmica, os vigilantes universitários em suas atividades, muitas vezes, são obrigados a realizar funções institucionalmente outorgadas à polícia civil ou militar extrapolando as suas funções definidas em lei.

Em geral, os resultados demonstraram que os conhecimentos necessários para a atuação dos servidores na área de segurança estão alinhados com a Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino. Esta lei apresentou a descrição sumária do cargo: exercer vigilância nas entidades, rondando suas dependências e

observando a entrada e saída de pessoas ou bens, para evitar roubos, atos de violência e outras infrações à ordem e à segurança.

Porém, ainda que previsto em lei, o desenvolvimento de competências no serviço público enfrenta várias dificuldades. Montezano et al. (2019) apontaram dificuldades para o desenvolvimento de competências na administração pública devido a: cultura organizacional, falta de apoio da alta administração, falta de engajamento dos servidores, restrições no processo de comunicação e restrições orçamentárias e de pessoal.

As situações caracterizadas como neutras demonstraram a qualidade dos profissionais nos conhecimentos: escolta e proteção de autoridades (EPA), proteção ao patrimônio (PP), proteção de pessoas encarregadas de transporte de dinheiro (PTD), conhecimento do ambiente acadêmico (CAA), redação oficial (RO) e combate a princípios de incêndios (CPI), que estão previstos na descrição típica das atividades do cargo e se encontram em situação menos desconfortável.

As situações favoráveis destacadas, controle de fluxo de veículos (CFV) e abordagem a pessoas e veículos (APV), representaram os conhecimentos técnicos que são executados com competência e fazem parte da rotina dos profissionais da área de segurança no âmbito da universidade. Naturalmente, em uma hierarquia de prioridades, seriam os últimos a sofrerem qualquer intervenção.

4.2.2 Habilidades

Similar aos resultados para a dimensão de conhecimentos, na dimensão de habilidades, a maioria das variáveis foram classificadas em uma situação desfavorável, apenas uma (1) em situação favorável e cinco (5) no meio termo. Os resultados refletiram uma carência dos servidores de segurança da UnB nessa dimensão, tal como o encontrado nas competências da dimensão de conhecimentos (Figura 2 e Tabela 3).

Figura 2
Situação das competências mapeadas da dimensão de habilidades

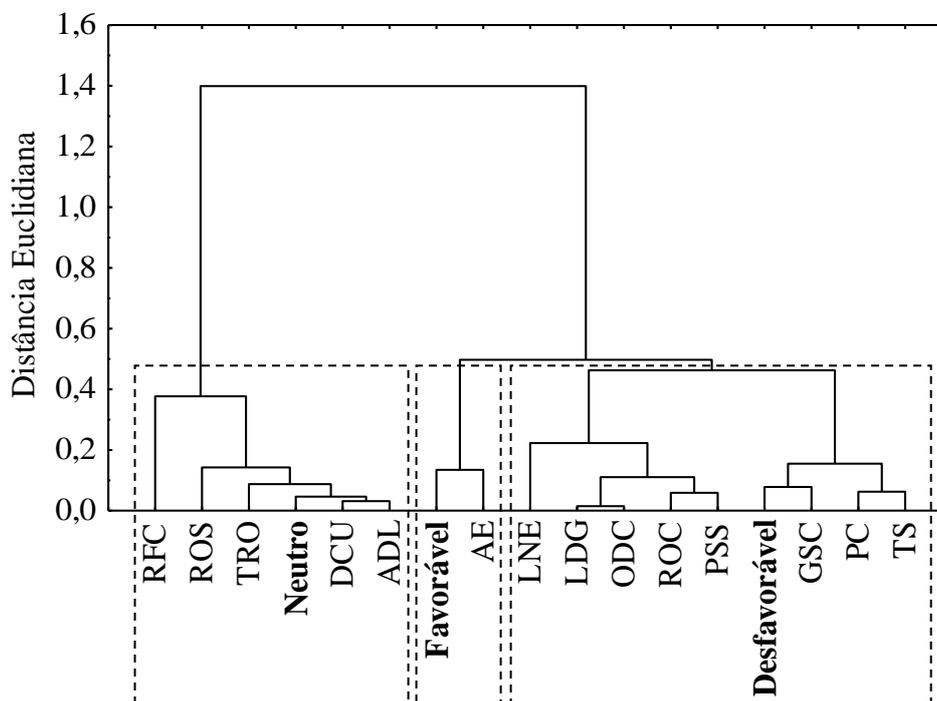


Tabela 3
Resultados da Figura 2

Situação	Habilidades
Favorável	Agir em emergências - AE
Neutro	Relata fatos com clareza - RFC
	Ronda ostensiva - ROS
	Técnicas para realizar rondas ostensivas - TRO
	Dialogo com clareza com a comunidade universitária - DCU
	Abordagem dentro da legalidade - ADL
Desfavorável	Lidar com Portadores de necessidade especiais - LNE
	Lidar com a diversidade de gênero - LDG
	Ouvir as demandas da comunidade acadêmica - ODC
	Redigir ocorrências - ROC
	Prevenção em situação de segurança - PSS
	Gerenciar situações de conflito - GSC
	Plano de contingência - PC
Tecnologias de segurança - TS	

As habilidades classificadas como desfavoráveis e que devem ser priorizadas no treinamento dos servidores da área de segurança da UnB foram lidar com: portadores de necessidade especiais e com diversidade de gênero (LNE e LDG), ouvir demandas da comunidade acadêmica (ODC), redigir ocorrências (ROC), agir preventivamente em situações de segurança (PSS), gerenciar situações de conflito (GSC), atuar com planos de contingências (PC) e utilizar tecnologias de segurança (TS). Essas habilidades devem ser incentivadas e instruídas para um melhor desempenho junto à comunidade acadêmica que é formada por uma diversidade de gênero, raça, cor e religião.

Os servidores na atuação preventiva das situações de segurança devem ser conhecedores de um plano de contingência da área. Entretanto, os servidores pesquisados admitiram que possuem pouco conhecimento até na redação de ocorrências, principal expressão para comunicar e narrar fatos acontecidos em turno de trabalho. Essas são habilidades demandadas em situações corriqueiras e, ainda assim, estão em situação desfavorável, bem como habilidades referentes ao trato com pessoas portadoras de necessidades especiais e outras minorias. O cenário constatado é o que Rocha et al. (2019) classificou como desalinhamento entre capacidades e atividades desenvolvidas pelos servidores públicos.

As situações neutras trazem no seu bojo habilidades inerentes a atividade policial, essas também essenciais para o bom desempenho da atividade precípua dos servidores da área de segurança da UnB. Essas habilidades foram adquiridas em cursos realizados em um passado distante que, após mais de uma década, estão incorporados no exercício dos servidores, demonstrando a efetividade e transmissão de habilidades do treinamento realizado. São habilidades essenciais para a realização da atividade de rotina dos servidores junto à comunidade acadêmica, que consiste em relatar fatos com clareza (RFC), comunicar-se com essa comunidade (DCU) e fazer abordagem dentro da legalidade (ADL).

Para participar da vida academia na área de segurança o servidor necessita de habilidades que vão além das definidas em lei. Estas competências são originadas da lide diária com a comunidade, que se traduzem no mais alto grau de comprometimento com a função.

Algumas dessas competências estão relacionadas a saber lidar com a diversidade de gênero, com pessoas portadoras de necessidades especiais e com autoridades acadêmicas e governamentais. Ademais, lidar com a segurança de estudantes, que estão entrando no mundo universitário, necessita de competências específicas, demandando atuações em situações com frequências diferentes das apresentadas na comunidade em geral.

Por exemplo, uma questão bem atual na vida acadêmica é o uso de drogas, sendo um assunto fundamental a ser abordado na gestão de segurança das universidades. A questão preventiva deve fazer parte do dia a dia da universidade, dentro de um planejamento estruturado e contínuo com campanhas de conscientização frequentes.

As habilidades classificadas como favoráveis demonstraram à vontade e presteza que os profissionais da segurança, engajados e sabedores de suas funções, atuam na lide diária na comunidade acadêmica, pois saber lidar com as emergências (AE) demanda experiência no exercício das suas funções.

4.2.3 Atitudes

Entre as dimensões analisadas, a de atitudes foi a que apresentou estar em melhor situação, apenas quatro variáveis se mostraram como desfavoráveis (PR, EM, M e O). As atitudes em situação neutra e favorável agregaram, respectivamente, cinco (P, PON, PPR, E e RAL) e duas variáveis (PO e EMP) (Figura 3 e Tabela 4).

Figura 3
Situação das competências mapeadas da dimensão de habilidades

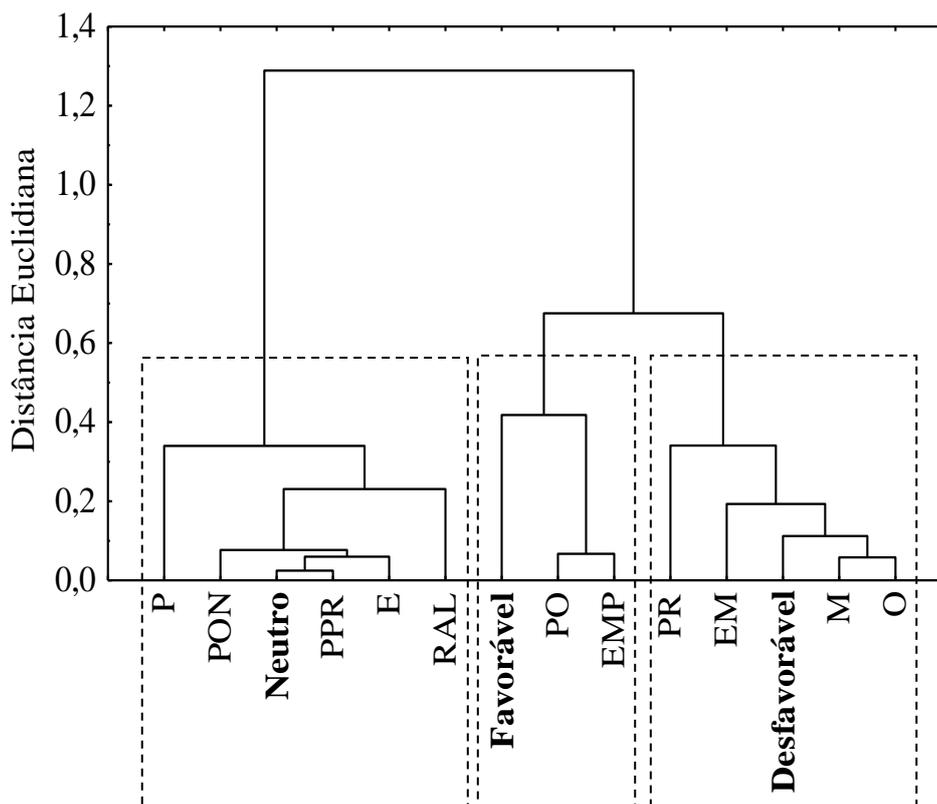


Tabela 4
Resultados da Figura 3

Situação	Atitudes
Favorável	Ponderado - PO
	Empatia - EMP
Neutro	Prestativo - P
	Pontual - PON
	Postura profissional - PPR
	Enérgico - E
	Responsabilidade em suas atividades laborais - RAL
Desfavorável	Proativo - PR
	Equilíbrio Emocional - EM
	Mediador - M
	Observador - O

As atitudes em situação desfavorável são competências que o servidor da área de segurança deve possuir, pois são competências previstas nas atividades típicas do cargo na Lei nº 11.091/2005 e no Decreto 1.171/1994. Porém, essas atitudes são influenciadas pelas particularidades pessoais de cada profissional, demandando uma atuação precisa no recrutamento de profissionais com um perfil adequado para atuação na segurança, tendo em vista que depois de contratado, o desenvolvimento dessas atitudes pode não ser alcançado com treinamentos e experiências.

Cavalcante e Renault (2018) identificaram a mesma limitação em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. Apontando limitações na gestão por competências, essencialmente na fase do recrutamento no serviço público, para os autores: "a seleção ocorre prioritariamente por meio de provas objetivas, que se concentram em avaliar os conhecimentos dos candidatos em detrimento das demais dimensões das competências (habilidades e atitudes)".

Da mesma forma que Cavalcante e Renault (2018), Sousa e Barbosa (2018) concluíram que a implementação da gestão por competências no serviço público não é efetiva, pois esbarra em barreiras provenientes de uma forte estrutura legalista e na cultura do serviço público brasileiro. Em um estudo de caso com servidores técnico-administrativos de uma universidade pública, as autoras apontaram o desalinhamento dessa política com processos de gestão de pessoas fundamentais para a efetividade da gestão por competências como, por exemplo: planejamento da força de trabalho, seleção e recrutamento, realocação e redistribuição de servidores, estrutura de carreira, remuneração e incentivos.

A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia a dia em sua vida privada poderão crescer ou diminuir o seu bom desempenho na vida funcional. A vontade de ser proativo, ter equilíbrio emocional, ser mediador de conflitos e ser observador são características do ser humano que devem ser aperfeiçoadas para um profissional de segurança.

Para Bastos et al. (2019) "a iniciativa é o embrião da atitude, e gradativamente as organizações estão mais exigentes não somente em ter conhecimento, mas também em colaboradores proativos para se atingir metas pretendidas". Na visão de Ferreira et al. (2019), a atitude é a competência que transforma o administrador em um agente de mudança nas

empresas e nas organizações, e não simplesmente um agente de conservação e manutenção do status quo.

As atitudes posicionadas como neutras são competências básicas relacionadas com o comprometimento e responsabilidade dos servidores. O Decreto 1.171/1994 apresenta que ser assíduo e frequente ao serviço, e tendo o entendimento de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, reflete negativamente em todo o sistema. Por fim, as atitudes relacionadas a empatia e ponderação dos servidores da área de segurança da UnB classificaram-se como satisfatórias, provavelmente o motivo se deve a longa experiência da maioria dos profissionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por competências nas organizações públicas pode trazer diversos benefícios, porém a sua implementação é complexa e limitada por algumas características da administração pública. No Brasil, são poucos os exemplos da implementação da gestão por competências nas Instituições de Ensino Superior, bem como poucos estudos têm abordado o tema. Especificamente na área de segurança universitária, a carência de estudos contrasta com a importância do tema, demonstrado pela dificuldade de consenso no debate sobre a presença da atuação policial na segurança universitária. Assim, este estudo teve como objetivo mapear e analisar as competências dos servidores operacionais da Diretoria de Segurança da Universidade de Brasília (DISEG/UnB).

As metodologias aplicadas permitiram alcançar os objetivos delimitados. As competências foram mapeadas e divididas no tripé CHA (conhecimento, habilidade e atitude). O tripé CHA é considerado como a vertente filosófica que explica o conceito de competência e se manifesta na forma de pensar, sentir e agir do indivíduo. Os métodos também permitiram identificar a situação das competências mapeadas, considerando não apenas o domínio das competências pelos servidores, também a importância das competências para o desenvolvimento da segurança da UnB. A consideração de ambos os aspectos no método é importante, pois os resultados gerados subsidiam a implementação precisa de uma política de gestão por competências.

O mapeamento identificou 41 competências e, ainda que a legislação e diretrizes internas da UnB abordem os atributos e as funções dos servidores da área de segurança, o grupo focal com especialistas foi decisivo no aprimoramento das competências necessárias. O destaque do grupo focal esteve na sua atuação para inclusão, harmonização e simplificação das competências previamente levantadas em pesquisa documental.

A situação do ambiente de segurança, no que tange a importância das competências e o seu domínio pelos servidores, não se apresentou como favorável. Pois, um conjunto amplo de competências importantes na dimensão de atitude e, principalmente, nas dimensões de habilidade e de conhecimento, não são dominadas pelos servidores. Esses resultados ensejam não só um largo espaço para atuação da gestão, também um amplo desafio para implementação efetiva de uma política de gestão por competências.

Conclui-se que o domínio das competências dos servidores está parcialmente alinhado com aquelas identificadas como necessárias ao desempenho da atividade rotineira das equipes de segurança dos servidores lotados na DISEG/UnB. Recomenda-se a promoção de ações de capacitação continuada para estes servidores, por meio de treinamento e cursos, para suprir ou mitigar as lacunas de competências observadas.

Os resultados são limitados para o contexto da segurança na UnB, portanto a sua extrapolação deve ser feita com cautela em outras realidades. Tendo em vista a importância

do tema, somado a carência de estudos, sugerem-se outras pesquisas em outros campi. A ampliação de estudos contribui com parâmetros comparativos, aprimorando o mapeamento das competências para a gestão da segurança universitária e a implementação dessa política.

REFERÊNCIAS

- Bastos, F. C. C., Borges, F., Mello Neto, A. W., Sainz, A. B., & Mello, L. H. W. (2019). Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 9(1): 74 - 86. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2019.v9n1.p74-86.778>.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. United States: John Wiley Sons.
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>.
- Cano, I. (2012). Nas trincheiras do método: o ensino da metodologia das ciências sociais no Brasil. *Sociologias*, 14(31), 94-119. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222012000300005>.
- Cavalcante, F. V., & Renault, T. B. (2018). Gestão por competências: uma avaliação das práticas de gestão de pessoas em uma instituição pública de ciência e tecnologia em saúde. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 15(2), 89-107. <https://doi.org/10.21450/rahis.v15i2.4541>.
- Coelho Junior, J. D., & Cândido, A. C. (2019). Gestão das informações sobre treinamentos de agentes de segurança pública. *A.to.Z: novas práticas em informação e conhecimento*, 8(1), 6-12. <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v8i1.67252>.
- CoPP/UnB. (2020). *Coordenadoria de Proteção ao Patrimônio da Universidade de Brasília*. <http://www.prc.unb.br/index.php/coordenadoria-de-protecao-ao-patrimonio-copp>.
- Creswell, J. W. 2014. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens* [3a ed.]. Porto Alegre: Penso.
- Cunha, N. C., Silva, M. R., Cunha, N. B., & Cunha, T. N. B. (2021). Gestão, gestores e competências. *GETEC*, 10(29), 76-91.
- Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o código de ética profissional do servidor público civil do poder executivo federal. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1171.htm.

- Decreto nº 2.794 de 1 de outubro de 1998. Institui a política nacional de capacitação dos servidores para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2794.htm.
- Decreto nº 5.707 de 23 fevereiro de 2006. Institui a política e as diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm.
- Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm.
- Dias, C. A., Demo, G., Paula, P. P., & Costa, A. C. R. (2020). Gestão por competências em estudos organizacionais: uma análise bibliométrica. *Pretexto*, 21(4), 61-78. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6165>.
- Duarte, E. N., & Casimiro, A. H. T. (2020). Gestão por competências, gestão do conhecimento e ciência da informação: diálogos possíveis. *Ciência da Informação*, 49(2), 117-137.
- DISEG/UnB. (2020). Diretoria de Segurança da Universidade de Brasília. <http://www.prc.unb.br/index.php/diretoria-de-seguranca-diseg>.
- Durand, T. 2006. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, 32(160), 261-292. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.261-292>.
- Ferreira, M. M. M. G., Duarte, A. C. S., Sampaio, J., Magalhães, D. V., & Ferreira, L. R. F. N. (2019). Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. *Brazilian Journal of Development*, 5(12), 31950-31965. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-276>.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. 2001. Construindo o Conceito de Competência. *RAC*, 5(Ed. Especial), 183-196. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 2005. *Análise multivariada de dados* [5ª ed.]. Porto Alegre: Bookman.
- Hondeghem, A., Horton, S., & Scheepers, S. 2006. Modelos de gestão por competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, 57(2), 241-258. <https://doi.org/10.21874/rsp.v57i2.198>.
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation.

Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Autoriza o poder executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 20 de dezembro de 1961.
http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/LEIS/1950-1969/L3998.htm.

Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm.

Montezano, L., Medeiros, B. N., Pinheiro, A. O., & Oliveira, C. A. A. M. 2019. Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13(34), 2766 - 2792.
<https://doi.org/10.21171/ges.v13i34.2563>.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 1-14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>.

Oreiro, J. L. (2017). A grande recessão brasileira: diagnóstico e uma agenda de política econômica. *Estudos Avançados*, 31(89), 75-88. <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890009>.

Pasquali, L. (1997). *Psicometria: teoria e aplicações*. Brasília: Universidade de Brasília.

Pires, A. K., Prata, C. F., Dos Santos, D. M., Brandão, H. P., Moraes, H., Carvalho, I. M., Monteiro, J. C., Dias, J. C., Filho, J. V. E., Oliveira, M. M. S., Marques, M. I. C., Amaral, P. A., Araújo, P. B. C., Hashimoto, R., Machado, S. S., & Dantas, V. C. (2005). *Gestão por Competências em Organizações de Governo*. Brasília: ENAP.

Silva, A. C. G. da, & Mourão, L. 2018. Mapeamento de competências essenciais à atuação de dirigentes sindicais. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 412-421.
<http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14456>.

Parry, S. B. (1996). *The quest for competencies: training and development*.

Rocha, A. C., Fruscalso, B. B., & Baniski, G. (2019). Competências individuais e avaliação de desempenho: um estudo com servidores públicos em uma prefeitura municipal. *Revista Produção Industrial & Serviços*, 2(2), 48-60.

Santos, B. B., Vasconcelos, C. H., & Bernardo Junior, R. (2020). Gestão de competências: um estudo sobre demandas das organizações. *Revista UNIFESO - Humanas e Sociais*, 6(6), 4-23.

Silva, F. M., & Mello, S. P. T. 2013. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT*, 2(1), 110-127. <http://dx.doi.org/10.15210/REAT.V2I1.1959>.

Sousa, M. G. T. O., & Barbosa, M. F. N. (2018). A Aplicação da Gestão por Competências nos Processos de Gestão de Pessoas: Um Estudo com os Servidores Técnico-Administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. *REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade*, 8(3), 31-46.
<https://doi.org/10.18696/reunir.v8i3.828>.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.