

Teles Espindola

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIRETRIZES PARA O  
PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO  
SERVIÇO TERCEIRIZADO DE SEGURANÇA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

Florianópolis/SC  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca  
Universitária da UFSC.

Espindola, Teles

Gestão por Competências: Diretrizes para o processo de contratação e  
acompanhamento do serviço terceirizado de segurança da Universidade  
Federal de Santa/ Teles Espindola ; orientadora,  
Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, 2017.  
172 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão por  
Competências. 3. Terceirização. 4. Gestão  
Universitária. 5. Segurança. I. Cristina Benetti  
Tonani Tosta, Kelly. II. Universidade Federal de  
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração Universitária. III. Título.

Teles Espindola

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIRETRIZES PARA O  
PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO  
SERVIÇO TERCEIRIZADO DE SEGURANÇA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Administração Universitária – PPGAU.

Florianópolis, 11 de Agosto de 2017.

---

Prof.<sup>a</sup> Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr.<sup>a</sup>.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Maurício Rissi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Edivandro Luiz Tecchio, Dr.  
Universidade Federal da Fronteira Sul



Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram no meu potencial: aos meus professores, colegas e amigos, em especial à minha esposa Jadna e filha Nathália , as quais são a inspiração para todo meu esforço nessa vida.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Grande Arquiteto do Universo por ter me concedido saúde, paz, força e discernimento nas escolhas para alcançar meus objetivos.

Ao meu pai, Alfeu de Espindola, por ter me conduzido no caminho da hombridade.

À minha esposa Jadna Gonçalves da Costa e filha Nathália Espíndola, que nos momentos de aflição e dificuldades me proporcionaram forças para continuar, por compartilharem minhas preocupações e contribuírem para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

A equipe da SSI/UFSC, em especial ao Leandro Luiz de Oliveira pelo convívio, amizade e disposição em contribuir com suas experiências na participação desta pesquisa.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, pelo apoio e pela riqueza das suas contribuições.

Aos professores da banca, Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Prof. Dr. Maurício Rissi e Prof. Dr. Edivandro Luiz Tecchio, pela disposição em participar com sugestões e avaliações neste processo de formação.

Aos vigilantes da Empresa Khronos, participantes desta pesquisa, pela disponibilidade que enriqueceu sobremaneira este trabalho.

Aos colegas do curso, pela companhia e amizade.

A todos aqueles que, de uma maneira ou de outra, estiveram presentes ao longo desta caminhada, compartilhando momentos de aprendizagem, angústia, alegria, superação, companheirismo e confiança.



**A educação é a arma mais poderosa que você  
pode usar para mudar o mundo.**

**Nelson Mandela**



## RESUMO

Frente às transformações ocorridas nas organizações em geral provenientes de políticas de Estado, a área de gestão de pessoas passa a assumir uma função estratégica nas organizações. Dentre as mudanças ocorridas no setor público, destaca-se a Terceirização das atividades de suporte, para atender as demandas provenientes da expansão das universidades. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a política de contratação e acompanhamento do serviço terceirizado de segurança na Universidade Federal de Santa Catarina, com intuito de obter subsídios para a proposta de diretrizes inovadoras que possibilitem o aprimoramento do processo de contratação. Para a efetivação deste trabalho, realizou-se um estudo de caso, desenvolvido por meio de uma pesquisa descritiva com abordagem de natureza quali-quantitativa, a fim de identificar quais as competências desejadas pelos gestores da Secretaria de Segurança Institucional da UFSC, e as apresentadas pelos vigilantes terceirizados. A coleta de dados efetivou-se com pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e questionários, envolvendo 11 gestores administrativos e operacionais da SSI/UFSC, além de 77 vigilantes terceirizados da Empresa Khronos que prestam serviços nesta universidade. Os principais resultados da pesquisa indicam que, há uma deficiência na prestação de serviços terceirizados de segurança, demandando uma maior profissionalização e especialização por parte destes profissionais, principalmente para atuarem em um ambiente complexo, como é o caso da universidade. Destacam-se como desafios para a contratação do serviço de segurança terceirizado, o aprimoramento do Termo de Referência, documento integrante do processo licitatório que define parâmetros a serem seguidos pelas empresas participantes. O trabalho foi concluído com proposições que visam não só a depuração das novas contratações, como também, a extensão da capacitação aos atuais profissionais terceirizados contratados.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Terceirização. Gestão Universitária. Segurança.



## **ABSTRACT**

Faced with the changes that have occurred in organizations in general coming from State policies, the area of people management starts to assume a strategic role in organizations. Among the changes that occurred in the public sector, we highlight the outsourcing of support activities to meet the demands arising from the expansion of universities. Thus, the present research aimed to analyze the policy of hiring and monitoring the outsourced security service at the Federal University of Santa Catarina, in order to obtain subsidies for the proposal of innovative guidelines that make it possible to improve the contracting process. For the accomplishment of this work, a case study was developed, through a descriptive research with a qualitative-quantitative approach, in order to identify the competencies desired by the managers of the Institutional Security Secretariat of UFSC, and those presented by outsourced watchmen. Data collection was carried out with documentary research, semi-structured interviews and questionnaires, involving 11 administrative and operational managers of SSI / UFSC, as well as 77 outsourced watchmen of the Khronos Company that provide services at this university. The main results of the research indicate that there is a deficiency in the provision of outsourced security services, demanding a greater professionalism and specialization on the part of these professionals, mainly to work in a complex environment, such as the university. It is highlighted as challenges for contracting the outsourced security service, the improvement of the Term of Reference, a document integral to the bidding process that defines parameters to be followed by the participating companies. The work was concluded with proposals aimed not only at the clearance of the new hires, but also at the extension of the training to the contracted outsourcing professionals.

**Keywords:** Management by Competencies. Outsourcing. University Management. Safety.



## LISTA DE ABREVIATURAS

BO – Boletim de Ocorrência  
CA – Colégio de Aplicação  
CCA – Centro de Ciências Agrárias  
CCP – Coordenadoria de Capacitação de Pessoas  
CF – Constituição Federal  
CGGP – Coordenação Geral de Gestão de Pessoas  
CLT – Consolidação das Leis do Trabalho  
DCL – Departamento de Contratos e Licitações  
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas  
DESEG – Departamento de Segurança  
DG – Direção Geral  
DOU – Diário Oficial da União  
DPF – Departamento de Polícia Federal  
DPGI – Departamento de Planejamento e Gestão da Informação  
DSFP – Departamento de Segurança Física e Patrimonial  
EC – Emenda Constitucional  
FASUBRA – Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil  
FBSP – Fórum Brasileiro de Segurança Pública  
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior  
LAPAD – Laboratório de Biologia e Cultivo de Peixes de Água Doce  
LCM – Laboratório de Camarões Marinhos  
LTDA - Limitada  
MEC – Ministério da Educação  
MEC – Ministério da Educação  
MPOG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão  
NDI – Núcleo de Desenvolvimento Infantil  
NMA – Nota Mensal de Avaliação  
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação  
PGU – Procuradoria Geral da União  
PNDP – Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas  
PRODEGESP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais  
SAA – Subsecretaria de Assuntos Administrativos  
SE – Secretaria Especial  
SEPLAN – Secretaria de Planejamento e Orçamento  
SII – Seção de Investigação e Inteligência  
SLTI – Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação  
SSI – Secretaria de Segurança Institucional  
STAE's – Servidores Técnico-Administrativos em Educação  
TI – Tecnologia da Informação  
TR – Termo de Referência  
UCAD – Unidade de Conservação Ambiental Desterro  
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências Profissionais.....	56
Figura 2 – Competências Técnicas e Comportamentais .....	59
Figura 3 – Identificação de gap (lacuna) de competências.....	62
Figura 4 – Modelo de gestão por competências.....	63
Figura 5 – Organograma da SSI/UFSC.....	88



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Evolução do quadro de vigilantes.....	90
Gráfico 2– Aptos à realizar a segurança da comunidade universitária.....	105
Gráfico 3– Qualidade dos serviços prestados pelos vigilantes terceirizados.....	106
Gráfico 4– Amostragem dos vigilantes do plantão diurno.....	116
Gráfico 5– Gênero dos vigilantes terceirizados.....	117
Gráfico 6– Faixa etária das vigilantes.....	117
Gráfico 7– Faixa etária dos vigilantes.....	118
Gráfico 8– Grau de instrução dos vigilantes.....	119
Gráfico 9– Se fez cursos após trabalhar na UFSC.....	123
Gráfico 10– Se o curso de formação de vigilantes é suficiente.....	123
Gráfico 11– Médias apuradas da competência segurança patrimonial.....	127
Gráfico 12– Médias apuradas da competência segurança pessoal.....	128
Gráfico 13– Médias apuradas da competência relações humanas.....	129



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Planilha de coleta de dados para o alcance dos objetivos específicos.....	80
Quadro 2– Atividades desempenhadas pela segurança da UFSC....	99
Quadro 3– Competências técnico-profissionais.....	109
Quadro 4– Competências sociais.....	110
Quadro 5– Cursos ministrados pelo CCP.....	131



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Quantitativo da Comunidade Universitária.....	84
Tabela 2– Quantitativo do Espaço Físico .....	85
Tabela 3– Profissionais da SSI/UFSC.....	88
Tabela 4– Quantitativo dos vigilantes STAEs e terceirizados na SSI/UFSC, entre 2007 à 2016.....	89
Tabela 5– Conhecimentos necessários na visão dos gestores. ....	102
Tabela 6– Habilidades necessárias na visão dos gestores.....	103
Tabela 7– Atitudes necessárias na visão dos gestores.....	104
Tabela 8– Níveis de necessidades.....	112
Tabela 9– Avaliação dos gestores administrativos e operacionais..	112
Tabela 10– Níveis de necessidades.....	117
Tabela 11– Avaliação dos vigilantes terceirizados.....	117
Tabela 12– Comparação das médias apuradas.....	124



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	25
1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA .....	28
1.3 OBJETIVOS .....	29
1.3.1 Objetivo Geral .....	29
1.3.2 Objetivos Específicos .....	30
1.4 JUSTIFICATIVA .....	30
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>33</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	33
2.1.1 Administração Pública Burocrática .....	35
2.1.2 Administração Pública Gerencial .....	37
2.2 A EFICIÊNCIA .....	39
2.2.1 Princípio da eficiência .....	41
2.2.2 Padrões de eficiência dentro do serviço público relacionados às mudanças nas exigências da prestação destes serviços .....	37 44
2.2.3 A eficiência como responsabilidade e compromisso no proceder administrativo .....	44
2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	51
2.4 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	54
2.4.1 Mapeamento de Competências.....	61
2.5 A TERCEIRIZAÇÃO.....	65
2.5.1 A terceirização no âmbito da Administração Pública.....	66
2.5.2 A terceirização na UFSC .....	71
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>75</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO .....	75
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	79
3.3 COLETA DE DADOS.....	80
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	82
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA .....	83
4.1.1 UFSC em números .....	84
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SECRETARIA DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL.....	86

<b>4.2.1 Vigilantes Terceirizados da SSI/UFSC.....</b>	<b>90</b>
4.2.1.1 Curso de Formação de Vigilante.....	92
<b>4.3 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DOS VIGILANTES TERCEIRIZADOS.....</b>	<b>94</b>
<b>4.3.1 Fiscalização do contrato.....</b>	<b>96</b>
4.4 AS ATRIBUIÇÕES DOS VIGILANTES.....	97
<b>4.4.1 As atribuições empíricas dos vigilantes da UFSC.....</b>	<b>98</b>
4.5 CATEGORIZAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS.....	107
4.6 NÍVEL REQUERIDO DAS COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS GESTORES DA SSI.....	111
4.7 PERFIL DOS VIGILANTES TERCEIRIZADOS DA SSI.....	115
4.8 NÍVEL EFETIVO DAS COMPETÊNCIAS DOS VIGILANTES DA SSI.....	119
4.9 ANÁLISE DOS DADOS.....	124
4.10 DIRETRIZES PROPOSTAS PARA A CONTRATAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO DE SEGURANÇA DA UFSC.....	130
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>133</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	133
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	135
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com o gestor máximo da SSI/UFSC .....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro da entrevista com os gestores administrativos e operacionais da SSI/UFSC.....</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário para os gestores administrativos e operacionais de SSI/UFSC.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE D – Questionário para os vigilantes terceirizados da SSI/UFSC.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO 1 - Grade curricular do curso de formação de vigilante.....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO 2 - Especificação dos Serviços Vigilância Humana e Eletrônica.....</b>	<b>170</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são expostos a contextualização do tema, seu problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, e a justificativa, levando-se em consideração os quesitos de importância, originalidade e viabilidade.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Nos últimos anos, as Instituições Federais de Ensino Superior vem passando por transformações provenientes de políticas de governo que anseiam uma expansão da educação superior no país, com foco no aumento do número de matrículas, cursos bem como ampliação e expansão de seus Campi, além da contratação de servidores docentes e técnico-administrativos.

A título de exemplo destas políticas, foi o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva (BRASIL, 2007).

Face esse novo cenário de incertezas e complexidades, que as universidades vem se adequando e reestruturando não só os seus sistemas organizacionais, mas suas estratégias, princípios e teorias.

Todavia, apesar do REUNI prever a contratação de técnicos administrativos para suprirem as necessidades da expansão, alguns cargos considerados como atividade meio e/ou processo de suporte não foram contemplados.

Diante disso, as universidades se viram obrigadas a adaptar sua estrutura organizacional, adotando a terceirização de atividades do processo de suporte para suprir a crescente demanda de profissionais imposta pelo aumento de espaço físico e clientela, ou seja, a comunidade universitária.

Fato relevante no caso da Universidade Federal de Santa Catarina, entre outras, é que há uma mescla dos servidores públicos remanescentes atuando em conjunto com os servidores terceirizados, sendo que, a não definição de competências têm contribuído para alguns conflitos, conseqüentemente ineficácia no atendimento da comunidade universitária.

Da mesma forma que o setor privado teve que reconsiderar suas práticas gerenciais com foco no aumento da vantagem competitiva, o serviço público através do Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD, Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, com o

desígnio de “adequação das competências requeridas dos servidores ao objetivo da instituição”, propôs a adoção da gestão por competências com intuito de maximizar a eficácia dos serviços prestados para atender os anseios da sociedade em geral.

E entre estes anseios, está uma das necessidades básicas de todo cidadão, que é a sensação de segurança, seriamente comprometida pela escalada da violência que vem assolando o país, e que permeou inclusive os limites das instituições públicas de ensino superior.

Macedo et al (2010, p. 32), ao discorrerem sobre a hierarquia das necessidades de Maslow, eles expõem que segurança “refere-se à necessidade de estar livre de perigos (proteção contra ameaças ambientais), estabilidade, poder, etc.”

De acordo com o estudo estatístico realizado e exposto no Anuário brasileiro sobre segurança pública/2015, elaborado pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), demonstra que, de modo geral, persistem os altos índices de violência e de criminalidade no país, com um aumento de 16,86% no número de pessoas assassinadas de 2012 à 2014.

Nos últimos 5 anos a Universidade Federal de Santa Catarina consta com uma triste estatística de 334 ocorrências em média, registradas somente na Secretaria de Segurança Institucional – SSI/UFSC, sendo que, no ano de 2014 para 2015 teve um salto de 229 para 310 ocorrências registradas, ou seja, um aumento relativo de 35,37% (SSI, 2017).

Como forma de garantir a segurança das pessoas e instalações, a grande maioria das instituições públicas de ensino superior tem em seu corpo técnico administrativo, o profissional denominado de vigilante, que tem suas atribuições descritas na Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que 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.

No entanto, o último concurso realizado para o cargo de vigilante das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES foi em 1993, sendo que, de lá para cá com as vacâncias das vagas em virtude das aposentadorias ou falecimentos, estas tem sido transferidas para outros cargos.

Desta forma, com a expansão das universidades, que nos últimos anos ocasionou um aumento significativo não só do espaço físico, mas também do número de usuários, houve um aumento da

demanda por profissionais de segurança, sendo esta demanda atendida pela terceirização.

No caso da Universidade Federal de Santa Catarina, mais especificamente na área de segurança, hoje essa demanda soma 210 vigilantes terceirizados para atenderem uma necessidade de 106 postos de trabalho, o que onera a verba de custeio em (R\$12.467.820,00) doze milhões, quatrocentos e sessenta e sete mil, oitocentos e vinte reais anuais, somente no campus João David Ferreira Lima, situado em Florianópolis, de acordo com o contrato 047/2016, firmado entre a UFSC e a Empresa Khronos Segurança Privada LTDA.

Ocorre que, este profissional terceirizado recebe uma formação com foco principal na segurança patrimonial, de acordo com a Lei Nº 7.102/83, não objetivando atuar em uma instituição de ensino superior, que é uma organização considerada complexa principalmente por ser um ambiente formador de opinião e desenvolvedor do senso crítico dos jovens, e que requer uma atuação em muitos casos pedagógica.

“O exercício da segurança na universidade deve ter como premissa a tolerância e a compreensão dos particulares da comunidade universitária, que tem como característica principal a liberdade de organização, de manifestação e de produção de conhecimento.” (FASUBRA, 2017)

Sendo assim, a gestão por competências apresenta-se como uma ferramenta capaz de criar critérios que possam alocar profissionais com os conhecimentos, habilidades e atitudes ideais para o atendimento da comunidade universitária.

Dentre os novos desafios, tem-se o fato da utilização desta ferramenta de gestão em um ambiente composto por trabalhadores regidos por legislações distintas, ou seja, de um lado os servidores efetivos regidos pelo Regime Jurídico Único (Lei 8.112/90), e do outro, os trabalhadores terceirizados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.

De acordo com Girard (2008, p. 56):

O sucesso de um processo de terceirização diferenciado está atrelado diretamente com a capacidade de criar e de manter parcerias saudáveis entre contratantes e contratados. [...]

[...] É necessário ter consciência suficiente de que esta relação precisa **ser ajustada**

**constantemente**, (*grifo nosso*) haja vista o cenário externo que se apresenta em constante mudança.

Nesse contexto, por meio desta dissertação de mestrado, é realizada uma análise da legislação vigente e normas acerca das práticas adotadas para a contratação e gestão de serviços terceirizados.

## 1.2 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista o aumento contínuo da contratação de vigilantes terceirizados para suprirem a crescente demanda das universidades, proveniente da redução do quadro efetivo, é que se faz necessário agilizar a implementação da Gestão por Competências, com intuito não só de adequar o atual quadro de servidores, evitando-se o comodismo negativo, mas também o de criar critérios que possam não só filtrar a entrada de profissionais de segurança terceirizada, mas, proporcionar uma capacitação para que esses profissionais possam adquirir um perfil adequado para atuarem em uma instituição pública de ensino superior.

Haja visto, a dimensão do campus universitário e as particularidades e/ou peculiaridades existentes, a exemplo da sua prerrogativa do livre pensar e liberdade de expressão, somados à questões históricas resquícios da ditadura militar, que culminaram em um entendimento que a Polícia Militar e Civil não tem “autorização” para agir no seu interior, que a prática da atividade de segurança em uma instituição pública de ensino superior, torna-se diferenciada em relação a outros estabelecimentos.

O *slogan* “mão de obra especializada” tem sido uma premissa das empresas privadas e órgãos públicos para justificar a terceirização, todavia o que se vê na prática, não querendo desmerecer seus trabalhadores, são pessoas consideradas “mão de obra barata” prestando serviços com o mínimo de formação, ou seja, uma formação básica e genérica para atender todos os tipos de clientes.

Todavia, em muitos casos não há especialização e/ou vocação destes profissionais para atuarem em ambientes específicos, principalmente em certos órgãos públicos considerados complexos, como é o caso das universidades.

Percebesse que não há preocupação por parte das empresas em aperfeiçoar a qualificação e capacitação de seus funcionários, submetendo-se somente ao que é exigido por lei, ou seja, os cursos de reciclagem a cada 2 anos.

Desta forma, esse quadro de pessoal temporário tem uma formação mínima para atuarem em uma instituição de ensino superior, além da falta de compromisso devido ao não institucionalismo, ou seja, a falta de identificação com a instituição para qual trabalha, o que vem ocasionando inúmeros problemas, como baixa qualidade dos serviços prestados e aumento da rotatividade – *Turnover*.

A identificação das competências ideais de atuação por parte desses profissionais, permite criar critérios que possam minimizar os impactos provenientes de uma má contratação, principalmente por se tratar de um profissional que estará lidando com a segurança das pessoas, pois uma ação e/ou reação equivocada poderá trazer prejuízos irreversíveis.

Por sua vez, o órgão tomador dos serviços deste profissional tem corresponsabilidade, uma vez que, mesmo em caráter provisório este estará desempenhando uma função pública a serviço e em nome da instituição contratante.

Desse modo, a Gestão por Competências, por intermédio do mapeamento de competências, vem se apresentando como uma ferramenta gerencial capaz de identificar o perfil ideal do profissional para a maximização da qualidade dos serviços prestados, por sua vez, na definição de parâmetros para contratações futuras.

Para Carbone, et al (2009, p. 73) “Neste caso, as competências mapeadas como relevantes à organização passam a orientar a definição de perfis profissionais, os quais constituem as principais referências em ações de recrutamento e seleção”.

Desta forma, torna-se preponderante um estudo com intuito de buscar alternativas de gestão, de forma a aprimorar a contratação e acompanhamento das atividades desempenhadas pelos profissionais terceirizados, responsáveis pela segurança tanto patrimonial, quanto das pessoas que frequentam a Universidade Federal de Santa Catarina.

O presente estudo objetiva-se à responder a seguinte questão: Qual a forma para contratar e acompanhar serviço terceirizado de segurança em Instituições Federais de Ensino Superior?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes para contratação e acompanhamento de serviço terceirizado de segurança na Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os requisitos efetivamente adotados pela Universidade Federal de Santa Catarina quanto à política de contratação e fiscalização dos serviços terceirizados de segurança;
- b) Mapear as competências requeridas para os profissionais de segurança terceirizados que atuam na Universidade Federal de Santa Catarina, na percepção dos gestores da SSI/UFSC; e
- c) Verificar o grau de importância das competências mapeadas a partir da visão dos gestores da SSI/UFSC e vigilantes terceirizados.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com Lakatos e Marconi (1991, p. 219) a justificativa da pesquisa embasa-se em uma “exposição sucinta, porém completa das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a realização da pesquisa”.

Não só pelo aumento da violência na esfera da Universidade Federal de Santa Catarina, mas pela mudança da tipologia das ocorrências, haja vista que com os investimentos em segurança eletrônica, estas migraram de pequenos arrombamentos com furtos do patrimônio público para ocorrências de maior gravidade contra as pessoas, torna-se de suma importância que os profissionais responsáveis por garantir não só a segurança patrimonial, mas principalmente a segurança das pessoas, estejam aptos, equipados e prontos para tal feito.

Corroborar com o exposto, dados registrados na Secretaria de Segurança Institucional - SSI/UFSC, os quais mostram que de 2008 à 2011 houve 21,75 ocorrências em média de furto de patrimônio, enquanto que, de 2011 à 2015 houve uma redução para 17 ocorrências em média. Nos últimos cinco anos foram registradas 1020 ocorrências no total, sendo que, destas apenas 101 foram relativas ao patrimônio público, ou seja, 90,10% das ocorrências envolvem o patrimônio privado e diretamente as pessoas da comunidade universitária.

O desafio dos gestores está em superar a limitação gerada pelo comodismo negativo e pela baixa qualificação destes profissionais, através de práticas estratégicas com intuito de desenvolver competências e compartilhá-las. A gestão por competências procura se

afirmar no serviço público, como instrumento capaz de contribuir de maneira positiva para enfrentar os desafios que se apresentam no desenvolvimento das atividades na universidade, e que chegam em linha final até a população.

Segundo Capano e Steffen (2012) a Gestão por Competências aplicada ao setor público, deve articular o desenvolvimento humano e social dos seus colaboradores, na perspectiva e objetivos da gestão organizacional. Este modelo busca a eficiência nos processos desenvolvidos pela organização, assim, direciona sua atenção para a responsabilidade social em um sentido amplo, ou seja, a essencialidade dos serviços prestados que atendam às necessidades da sociedade.

Segundo Cooper e Schindler (2001, p. 37), “a pesquisa em administração tem um valor inerente à medida que ajuda a gerência a tomar melhores decisões”. Segundo os autores, o ponto importante é que uma pesquisa aplicada numa organização se justifica pela contribuição feita à tarefa do tomador de decisões e ao resultado final.

Neste sentido, cabe aos gestores do serviço público o respeito aos fundamentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), na perspectiva da plena utilização do potencial criativo e inovador identificado e multiplicado, pela capacitação e especialização do capital humano (os trabalhadores).

Sendo assim, esse estudo é pertinente pois poderá contribuir com a UFSC, no sentido de subsidiá-la para as tomadas de decisões relativas ao cumprimento das suas obrigações decorrentes do PNDP, o que se propõe nesta pesquisa.

A escolha do tema da investigação científica deve acatar à determinados parâmetros, sendo que de acordo com Mattar (1999) esses parâmetros são: importância, originalidade e viabilidade.

Penso que, devido ao fato do tema gestão por competências atualmente ser bastante explorado em trabalhos acadêmicos, o que evidencia a importância do estudo, adaptação e aplicação dessa ferramenta de gestão por parte dos órgãos públicos.

Diante do exposto, destaca-se principalmente os benefícios que esta pesquisa científica proporcionará, no sentido de propor medidas que tendem a maximizar a eficácia na prestação de serviços para a sociedade em geral, o que já justifica a relevância social.

Quanto ao parâmetro da originalidade, ressalta-se que com base em pesquisas *on line* sobre os estudos da gestão de competências aplicados a trabalhadores terceirizados de um órgão público, com ênfase no aumento da eficácia, percebe-se que é um tema pouco explorado no meio acadêmico.

Por último, a viabilidade torna-se possível devido o autor desta pesquisa atuar como gestor da SSI/UFSC, objeto deste estudo, possuindo um *know how* adquiridos ao longo de 23 anos de serviço, além de estar exercendo a gestão e fiscalização de contratos de terceirização, o que garante acesso não só a parte documental, mas também aos trabalhadores que lá atuam.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, apresenta-se uma revisão bibliográfica com base em livros, textos, Leis, artigos, dissertações, teses, bem como outras publicações, que buscam oferecer subsídios para o tema relacionado à gestão por competências e terceirização como processo de gestão de pessoas em um ambiente de trabalho. A discussão dos conceitos, princípios e normas, visando substanciar a fundamentação teórica da pesquisa, tornou possível a argumentação e determinou o caminho percorrido durante o desenvolvimento deste trabalho.

Embora este trabalho tenha como foco a gestão por competências dos servidores terceirizados no serviço público, faz-se necessário apresentar primeiramente noções sobre a Administração Pública, tendo em vista ser esta pesquisa desenvolvida numa instituição Pública Federal na qual esta forma de prestação de serviço é normatizada por leis específicas que a regulamentam.

Pretende-se enfatizar também que a terceirização se faz necessária para suprir as lacunas abertas na Instituição, nos setores de prestação de serviços de atividades meio, mais especificamente no setor de segurança.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Haja vista o objeto deste estudo estar inserido em uma instituição pública, se faz necessário uma compreensão acerca dos preâmbulos que norteiam a Administração Pública, para que se possa contextualizar este ambiente considerado complexo e burocrático.

Em suma, a Administração Pública pode ser considerada como uma atividade do Estado direcionada à consecução das necessidades coletivas de modo direto e indireto, ou seja, é o conjunto das funções desenvolvidas pelos órgãos públicos em atendimento as necessidades do coletivo.

A administração pública por sua natureza e finalidade procura oferecer critérios para a condução das atividades do Estado e de seus agentes públicos, com respeito à Lei e aos preceitos constitucionais (DALLARI, 1994). É “[...] a estrutura criada para movimentar os três poderes conhecidos como: Legislativo, Executivo e Judiciário, isto é, o conjunto de instituições (órgãos) com funções específicas, predeterminadas para o agir dos agentes públicos” (SERRANO, 2010, p. 30).

Gasparini (2010, p. 97) passa a defini-la como um complexo de “[...] atividades concretas e imediatas desempenhadas pelo Estado sob os termos e condições da lei, visando o atendimento das necessidades coletivas”.

Para Hely Lopes Meirelles administração pública é:

Em sentido lato, Administrar é gerir interesses, segundo a Lei, a Moral e a Finalidade dos bens entregues à guarda e conservação alheias. Se os bens e interesses geridos são individuais, realiza-se a administração particular, se são da coletividade, faz-se a administração pública. Administração Pública, portanto, é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, visando o bem comum. Contudo, pode-se falar de Administração Pública, aludindo-se aos instrumentos de governo, como a gestão dos interesses da coletividade (MEIRELLES, 2009, p. 84).

Sob esse olhar, fica compreensível que administrar o bem público é diferenciar o que é bom para a coletividade, objetivando alcançar um fim acima de qualquer interesse individual.

Deve ser entendida, adotando-se alguns critérios: a) Formal: que define a Administração como o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; b) Material: que estabelece um conjunto de funções necessárias para os serviços públicos; c) Operacional: que a define como o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefícios da coletividade (MEIRELLES, 2009).

Moraes (2001, p. 93), acrescenta que: “[...] deve sobrepor a vontade da lei à vontade particular dos administrados de maneira a privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual”. Desta forma, assume a responsabilidade pelos recursos públicos e deve conduzir sua gestão baseada nos princípios jurídicos, éticos e técnicos que garantam a supremacia da Lei em relação aos muitos interesses privados em jogo, inclusive o do próprio administrador público (SERRANO, 2010).

Deve-se atender também para o justo ou injusto, pois administrar o bem público é ter a consciência do que é conveniente para todos, atingindo um interesse superior ao individual, na condução dos

serviços e aplicação dos recursos em benefício da coletividade, sempre com respeito à Lei e as normas constitucionais (FERRAZ, 1994).

Führer e Führer (2000) acrescentam que ao se estudar a administração pública as ações desempenhadas pelo Estado, sob os termos e condições da Lei devem levar em consideração as necessidades coletivas (tratamento isonômico) e não interesses pessoais (parcialidade ato eivado de ilegalidade: impessoalidade) de seus governantes, ou ainda, interesses particulares de um grupo dominante.

Entende-se, portanto que administrar o bem público de forma correta em respeito as normas e Leis em consonância com a Constituição Federal (CF-88) é dever e responsabilidade do administrador público, agindo sob os preceitos do Direito e da moral administrativa, porque estes expressam a supremacia do interesse comum e coletivo em detrimento das vontades do titular do cargo ou função ou de grupos e particulares.

No âmbito da administração pública e da realização das atividades por ela realizadas ou por quem lhe faça às vezes, são muitos os gargalos que ainda ferem o princípio da eficiência e celeridade dos serviços. Na sequência será observado o conceito de burocracia e administração pública burocrática.

### **2.1.1 Administração Pública Burocrática**

Não há como se falar na administração pública e o serviço público sem citar e comentar a temerosa burocracia que impera neste meio. Tem-se dito coloquialmente que burocracia significa a ineficiência da máquina pública causada por regras. Max Weber (1864-1920) descreve a burocracia como a organização ideal para a sua época. Mas é necessário dizer que para os padrões de hoje onde há exigência de flexibilidade e mutabilidade para operar em um ambiente totalmente dinâmico e em constante transformação, a burocracia não apresenta as qualidades necessárias para o sucesso das organizações.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 355, 356) as principais disfunções do modelo burocrático são:

- Visão estreita e míope das pessoas (devido à forte divisão do trabalho e especialização);
- Falta de iniciativa das pessoas (devido ao comando único rígido que leva à autocracia dos chefes);
- Excesso de papelório e de documentação (devido à obrigação na formalização);

- Corporativismo e introversão administrativa (devido às regras e regulamentos) provocando resistência a qualquer tipo de mudança;
- Despersonalização do relacionamento entre as pessoas (devido à impessoalidade e à ênfase nos cargos em detrimento das pessoas).

Por essas disfunções o termo Burocracia ficou conhecido de uma forma geral na sociedade moderna por uma coisa que lembra apenas coisas ruins: como a falta de objetividade, a demora e a falta de eficiência no serviço público.

Uma das características fortes da administração pública burocrática diz respeito ao princípio da legalidade, ou seja, o poder público só pode fazer o que estiver previsto em lei.

O princípio da legalidade surgiu com objetivo de conter os excessos ou abuso de poder. Dessa forma, sob o aspecto teórico, a Administração Pública atua de acordo com a lei e esta representa os interesses do povo.

Segundo o princípio de legalidade, a atividade administrativas se submete a lei, seguindo um procedimento legal. Portanto, o princípio da legalidade envolve os atos administrativos e os procedimentos. Um exemplo é a licitação. Assim, se um ato administrativo for praticado sem a observância dos procedimento, será considerado inválido ou nulo (DI PIETRO, 2001).

A terceira característica da Administração Pública Burocrática é a sua estrutura. Esta passa a ser rígida e organizada. A atividade administrativa que, no estado absolutista, era desenvolvida pelos amigos do rei, de qualquer forma, passou a ser desenvolvida rigidamente por meio de uma estrutura de órgãos criados por lei.

Sendo assim o que se busca do serviço público nos dias atuais é uma nova visão, de métodos administrativos baseados na qualidade, rapidez, objetividade e no dinamismo frente aos novos recursos tecnológicos em constante transformação. Por esse motivo é que se procura quebrar paradigmas com foco direto na eficiência dos procedimentos administrativos e dos agentes do Serviço Público.

A eficiência sempre foi um princípio implícito desde a Constituição de 1988, mas após a instituição da Emenda Constitucional n. 19/1998 ficou explícito sua importância de caracterizar no ato administrativo a celeridade, objetividade e qualidade tão necessárias para fazer frente às demandas de nossa sociedade.

## 2.1.2 Administração Pública Gerencial

Na visão de Paula (2004) a administração pública gerencial no Brasil, surgiu na década de 90 como paradigma ideal para o gerenciamento do Estado, sendo baseado na cultura do empreendedorismo, consolidado por princípios e procedimentos que conduzem a sistematização das atividades de forma a assegurar a maximização do controle, eficiência, e competitividade.

Ainda de acordo com a mesma autora, a administração pública gerencial ou também conhecida como nova administração pública, se diferencia da administração pública burocrática por seguir os princípios do gerencialismo.

E a administração pública quando gerida em função da competência e eficiência de seus serviços passa pela concretização de um plano estratégico: organizacional e gerencial bem definidos. Nos dias atuais em que o mundo está em constante transformação, a administração pública precisa readequar as suas metas e os seus objetivos dentro dessa realidade.

Segundo Kotler (1992, p.63), “[...] planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Outro fator de suma importância é que esse planejamento seja do conhecimento de toda organização e que seus servidores possam sentir-se executores dessas metas. Caso contrário o planejamento estratégico gerencial acaba sendo um manual guardado em uma gaveta.

Este planejamento procura responder perguntas como: Por que a organização existe? O que ela busca? Como ela busca?

Matos e Chiavenato (1999, p. 30), apresentam as cinco características do planejamento estratégico:

O planejamento gerencial estratégico está relacionado com a capacidade de adaptação da organização às mudanças e transformações do ambiente, no respeito e orientação quanto às pressões e forças externas à organização (as incertezas quando das condições apresentadas pelo ambiente externo); O planejamento estratégico orientado para o futuro: destaca-se como uma visão orientada ao longo prazo, ou seja, as barreiras e obstáculos que poderão se apresentar no futuro; O planejamento estratégico é compreensivo: envolve a organização como um todo, desde seus recursos em uma ação conjunta das potencialidades e capacidades da própria organização; O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso: refere-se aos diversas necessidades

e interesses dos parceiros envolvidos na conjuntura organizacional e do que lhes é conveniente. De forma consensual procura atender as expectativas de todos no futuro da organização;

O Planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional: sendo a organização orientada às mudanças e transformações do ambiente, este planejamento embasa a tentativa de ajuste ao ambiente complexo, competitivo e mutável.

Assim fica a compreensão de que o planejamento gerencial estratégico está assentado sobre dois parâmetros relacionados a visão de futuro, são elas: fatores ambientais externos e internos das organizações.

Mudar é o objetivo, para se tornar eficaz e eficiente na atual conjuntura, ou seja, em uma sociedade em constante transformação não há espaço para pensamentos e ações estanques, que impossibilitem a inovação.

Faz-se preponderante, deixar para trás a Burocracia, o engessamento principalmente de ideias e partir para um novo prisma, buscando-se adequar as novas demandas da sociedade.

Chiavenato (2004, p. 149) relata as características das organizações do futuro, as quais poderíamos utilizar de forma análoga para o serviço público, com intuito de permitir uma maior flexibilidade:

- Foco no cliente e no mercado.
- Alianças Estratégicas com outras organizações para obter sinergia.
- Flexibilidade, agilidade e adaptação rápida às demandas ambientais mutáveis.
- Poucos níveis hierárquicos e simplicidade organizacional.
- Substituição de órgãos permanentes e estáveis (como departamentos, divisões) por equipes autogeridas, flexíveis, ágeis e provisórias.
- Acesso e disseminação da informação para todos os membros da organização.
- Habilidade em incentivar a cultura participativa e democrática, o espírito empreendedor e a melhoria contínua das atividades organizacionais.
- Investimento em educação, tecnologia e, sobretudo, em incentivos pelos resultados alcançados para motivar as pessoas e transformá-las em parceiros da organização.

Para ocorrer essas mudanças no serviço público será necessário romper um grande obstáculo: a resistência a mudanças. É necessário para isso uma capacitação em larga escala do principal ingrediente da organização: as pessoas.

## 2.2 A EFICIÊNCIA

O termo eficiência provém “[...] do latim *efficientia*. Ação, força, virtude de produzir um efeito; eficácia”. O Dicionário Aurélio da língua portuguesa atribui como significado ao termo eficiência ou de eficiente o seguinte conceito: (FERREIRA, 2005 p. 160).

- 1 - Que funciona, produzindo o efeito esperado.
- 2 - Que tem competência ou reúne as condições e características apropriadas para a consecução de algo.
- 3 - Que tem um desempenho conforme as normas.
- 4 - Que obtém resultados ou tem o funcionamento esperado com uma maior economia de recursos e/ou tempo.

O significado de eficiência (ser eficiente) destacado no Dicionário online de português observa deste termo as seguintes características:

Capacidade de realizar tarefas ou trabalhos de modo eficaz e com o mínimo de desperdício; produtividade. Tendência ou aptidão para ser efetivo; capacidade de realizar ou desenvolver alguma coisa demonstrando eficácia; efetividade. Particularidade demonstrada por pessoas que conseguem produzir um ótimo rendimento, quando realizam alguma coisa; característica do que é eficaz.

Para se falar em eficiência se faz necessário esclarecer a diferença entre a eficiência e a eficácia, mas que para fins de explicação da abordagem que está sendo feita se completam de maneira primordial, já que uma sem a outra não tem sentido de existir sendo a eficiência o “*modos operandi*”, ou seja, o modo com que o servidor público usa os meios para alcançar seus objetivos e a eficácia é a satisfação plena das necessidades da sociedade de forma satisfatória e qualitativa.

Para Cardozo (1999, p. 166) ser eficiente:

[...] exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes. Mas não só. Em seu sentido jurídico, a expressão, que consideramos correta, também deve abarcar a idéia de eficácia da prestação, ou de resultados da atividade realizada. Uma atuação estatal só será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório, levando-se em conta o universo possível de atendimento das necessidades existentes e os meios disponíveis.

A Eficiência então é relativa aos meios, como realizar as coisas da melhor maneira possível, evitando desperdícios e maximizando a produtividade. Uma abordagem da eficiência como medida de desempenho é feita por Chiavenato (2000, p. 177) quando diz que:

[...] eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, [...] é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o resultado final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

Quando se fala em Eficácia, se relaciona aos fins, sendo o objetivo correto a se perseguir. É tão importante quanto a eficiência, pois sem o direcionamento correto a melhor execução só levará a resultados desnecessários.

Em relação à eficácia como uma medida de desempenho, a abordagem feita por Chiavenato (2000, p. 177) diz que: “[...] a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)”.

O autor quando destaca os termos: “eficiência e eficácia”, menciona o fato de nem sempre ocupar o mesmo sentido, ou seja, por vezes o administrador demonstra ser eficiente na gestão dos recursos, porém não é eficaz em atingir os objetivos desejados. Assim, por mais eficiente que demonstra ser em suas atribuições, este profissional não é

suficientemente capaz de lograr o êxito esperado. Seria o mesmo que ser eficaz atingindo os objetivos, mas ao longo da sua tarefa deixa de cumprir atividades mínimas que juntas e bem executadas representariam a eficiência necessária para o sucesso de todo o processo. Ser eficaz e eficiente é tudo o que se deseja de um profissional de excelência (CHIAVENATO, 2004).

Neste sentido, todo o agente público que somar as qualificações e exercer suas funções, sempre em busca dos melhores resultados para a Administração Pública e em favor da coletividade, de modo racional estará cumprindo o seu papel e a eficiência que dele se espera.

### **2.2.1 Princípio da eficiência (Emenda Constitucional n. 19/98)**

Silva (1978, p. 1220) em sua obra “Vocabulário Jurídico” explica a origem da palavra “Princípio”:

[...] derivado do latim principium (origem, começo), em sentido vulgar quer exprimir o começo de vida ou o primeiro instante em que as pessoas ou as coisas começam a existir. É amplamente, indicativo do começo ou da origem de qualquer coisa. Princípios, no sentido jurídico, notadamente no plural, quer significar as normas elementares ou os requisitos primordiais instituídos como base, como alicerce de alguma coisa" (SILVA,1978, p.1220).

A Emenda Constitucional 19/98 contém numerosos artigos com significativas inovações, com destaque especial ao Princípio da Eficiência que recebe a seguinte redação: “(Art. 37) - A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, [...]” (BRASIL, 1998).

O princípio da eficiência se relaciona com a qualidade dos atos administrativos, uma vez que, determina ser os custos e os benefícios avaliados antes de qualquer medida.

De acordo com as considerações de Di Pietro (2012, p. 83) o princípio da eficiência destacado pela EC 19/98:

[...] apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do

agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público

Surge daí um novo modo de gerenciamento da Administração Pública, em busca da superação do modelo burocrático de gestão, mediante adoção de mecanismos que visam à excelência administrativa com foco o atendimento ao direito público (a coletividade – população). Assim, a capacidade de gestão, ou competência do ato administrativo (utilidade, celeridade e qualidade) torna-se o centro de discussão da Administração Pública, somada a significativas mudanças econômicas.

A busca pela profissionalização dos serviços está identificada e tem como perspectiva a melhoria no atendimento, na diminuição dos prazos para atender as demandas e a procura pelos melhores métodos, bem como, a melhoria contínua da organização como um todo. A transformação global na Administração Pública é um fato incontestável. Carlos Alberto Sampaio de Freitas corrobora esta afirmação. “A constatação dos meios acadêmicos é a de que o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial” (FREITAS, 2001, p. 58).

A administração a partir desse novo prisma começa a se reinventar e se organizar de forma à atender as novas demandas da sociedade, vindo a se atualizar de acordo com os constantes avanços da tecnologia para poder suprir as necessidades várias que todo o tempo vão sendo criadas. E para isso deve equipar e treinar de forma qualitativa seus servidores para que possam acompanhar essas mudanças e atender a população com qualidade.

Na visão de Meireles (2009, p. 112) a eficiência é condicionante e atributo do agente público que:

[...] realiza suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento profissional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros,

[e acrescenta que] o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.

Nas atividades dos servidores que não geram recursos, mas prestam serviços públicos, a eficiência impõe celeridade, perfeição e rendimento funcional, com racionalidade e aproveitamento máximo dos recursos. Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, já que não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros.

Tem-se, pois, que a idéia de eficiência administrativa, não deve ser apenas limitada ao razoável aproveitamento dos meios e recursos colocados à disposição dos agentes públicos. Deve ser construída também pela adequação lógica desses meios razoavelmente utilizados aos resultados efetivamente obtidos, e pela relação apropriada desses resultados com as necessidades públicas existentes.

Estará, portanto, uma Administração buscando agir de modo eficiente sempre que, exercendo as funções que lhe são próprias, vier a aproveitar da forma mais adequada o que se encontra disponível (ação instrumental eficiente), visando chegar ao melhor resultado possível em relação aos fins que almeja alcançar (resultado final eficiente).

Desse teor, o escólio de Cardozo (1999),

Desse modo, pode-se definir esse princípio como sendo aquele que determina aos órgãos e pessoas da Administração Direta e Indireta que, na busca das finalidades estabelecidas pela ordem jurídica, tenham uma ação instrumental adequada, constituída pelo aproveitamento maximizado e racional dos recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros disponíveis, de modo que possa alcançar o melhor resultado quantitativo e qualitativo possível, em face das necessidades públicas existentes (CARDOZO, 1999, p. 166 - 167).

Em busca do aproveitamento máximo dos recursos é imprescindível que a administração nos três níveis: estratégico, tático e operacional adotem novas práticas para a transformação do serviço público. Pode-se aqui citar: o Planejamento estratégico; Mudança nas

características da administração; Conhecimento X Perspectiva X Atitude; e Comunicação.

### **2.2.2 Padrões de eficiência dentro do serviço público relacionados às mudanças nas exigências da prestação destes serviços**

Na sociedade contemporânea, o uso das novas tecnologias e o padrão de eficiência exigido nos serviços prestados à população, depende de uma série de fatores dos quais o mais importante deles é contar com a formação continuada e especialização dos agentes públicos para o enfrentamento das constantes mudanças nos procedimentos em função da nova legislação e transformações de nossa sociedade.

No âmbito da Administração Pública deverão existir mecanismos que procurem imprimir como objetivo a fiscalização e tornar a eficiência um preceito do bem fazer no Serviço Público. Sabemos, pois, a falta de profissionalização colabora para a desorganização e a má distribuição interna das atividades administrativas, este fator impede a qualidade e conseqüente produtividade.

Segundo Kettl (1998) o que concorre como atitude favorável à gestão pública, como procedimento aplicadas no mercado, identifica-se como base que possibilita a avaliação do desempenho profissional. A constante atualização do profissional é o que concorre para tornar a administração mais ágil e eficiente, resgatando a dignidade do servidor, aguçando sua capacidade de atuação e criação, em cumprir com suas funções e contribuir para uma administração voltada ao atendimento do bem-estar público.

Para ver contemplada a expectativa da população quanto ao proceder administrativo eficiente e a exequibilidade dos processos e procedimentos administrativos, muitos paradigmas devem ser quebrados, ou seja, os modelos retrógrados (atrasados, antigos e sem efeito) deixam de legitimar as atividades e considerar determinados passos que poderiam refletir os resultados esperados pela Administração Pública, como propósito primeiro de favorecer o coletivo em detrimento do individual (Princípio da Supremacia do Direito Público).

### **2.2.3 A eficiência como responsabilidades e compromisso no proceder administrativo**

O serviço público sofre constantes mudanças, com elas são exigidas mais qualidades do servidor que deseja ingressar ou manter-se

nele. Estas qualidades estão atreladas às características que as organizações possuem, adquiridas através dos avanços tecnológicos.

Segundo Chiavenato (2004, p. 102), “[...] o mercado de trabalho é dinâmico e sofre contínuas mudanças”. Elas acontecem pelo advento da globalização, que favorece os avanços tecnológicos e exigem à adaptação dos profissionais, favorecendo a competitividade entre as pessoas e as empresas. E para serem competitivos os profissionais precisam ter como características: agilidade, flexibilidade, pro-atividade, inovação e empreendedorismo, dentre outras.

A partir das novas tecnologias é que se percebe: não somente as máquinas e equipamentos tornam-se obsoletos, as habilidades e qualidades também. Por isso as pessoas buscam agregar novos conhecimentos para poder acompanhar o progresso da organização. Algumas características consideradas como competências: habilidades profissionais, formação intelectual, experiências profissionais e principalmente, habilidades no relacionamento humano, já que as estruturas organizacionais, hoje em dia, são compostas por equipes.

Além disso, as organizações estão delineando um novo perfil de funcionário, com características que são extremamente importantes para o novo contexto organizacional, como por exemplo, criatividade, iniciativa, visão de negócio, foco no cliente, espírito empreendedor, etc. .

A modernização tecnológica tem exigido um preparo além do simples domínio de habilidades motoras e disposição para cumprir ordens, fazendo com que a educação continuada se tornasse uma nova prática considerada produtiva e competitiva para o trabalhador (CHIAVENATO, 2004).

Os teóricos tratam deste assunto mencionando somente a figura do servidor público, esquecendo-se das atividades desempenhadas pelos profissionais terceirizados em prol da sociedade. Portanto, torna-se imprescindível estender por analogia os preceitos do Código Penal Brasileiro, quanto a definição do servidor público para os efeitos penais, entendendo-se como servidor público o profissional que esteja exercendo uma função pública.

De acordo com o Código Penal Brasileiro (2008, p.86) assim define o funcionário ou servidor público:

Art. 327 - Considera-se funcionário ou servidor público, para os efeitos penais, quem, embora transitoriamente ou sem remuneração, exerce cargo, emprego, serventia ou função pública.

§ 1º - Equipara-se a funcionário público quem exerce cargo, emprego ou função em entidade paraestatal, e quem trabalha para empresa prestadora de serviço contratada ou conveniada para a execução de atividade típica da Administração Pública.

Desta forma, cita-se as qualidades imprescindíveis para perseguição contínua de um novo padrão de eficiência e eficácia no serviço público:

**Motivação:** Cada pessoa se motiva por algum motivo ou por vários ao mesmo tempo. O fato é que sem motivação o trabalho de qualquer servidor público não terá o resultado esperado.

O servidor precisa estudar a si mesmo e relacionar as suas metas com as metas da organização de modo a se manter motivado em busca dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que procura realizar os seus próprios objetivos pessoais.

**Busca contínua por Capacitação:** Quando o servidor procura a sua capacitação e sua reciclagem ele está buscando novos conhecimentos e revendo seus próprios conceitos. Estes novos conceitos farão com que seu desempenho evolua para um outro padrão de eficiência dentro do serviço público. Para que haja o aprimoramento da conduta e da qualidade dos serviços prestados pelos servidores públicos o que não pode faltar é a política da administração para capacitar o seu potencial humano.

Sabemos da importância da especialização e capacitação continuada dos servidores públicos, tanto para as suas carreiras, quanto para a população que passa ser atendida por um profissional preparado e capaz de resolver de maneira eficiente as suas demandas.

O artigo 1º em seus incisos de I a IX descrevem as diretrizes que orientam o Decreto-Lei n, 3.917/06,

(Inciso – I) - proporcionar condições para que o Servidor Público venha a ser agente de sua própria capacitação, nas áreas de interesse do respectivo órgão ou entidade; (Inciso – II) - promover, divulgar e possibilitar o acesso dos servidores às ações de capacitação; (Inciso – III) - avaliar permanentemente os resultados advindos das ações de capacitação; (Inciso – IV) - melhorar a qualidade dos serviços públicos; (Inciso – V) - priorizar as ações de capacitação que aproveitem

habilidades e conhecimentos de servidores dos próprios órgãos ou entidades; (Inciso – VI) - normatizar os procedimentos da capacitação estadual; (Inciso – VII) - promover o desenvolvimento de competências e habilidades técnicas para a melhoria dos processos e dos resultados; (Inciso – VIII) - capacitar os servidores para atuarem como agentes estratégicos de mudanças das organizações públicas; e; (Inciso – IX) - proporcionar o aprendizado contínuo e a efetiva gestão do conhecimento de forma intensiva para servidores e dirigentes (BRASIL, 2006).

O servidor deve buscar continuamente cursos de capacitação e reciclagem de modo que possa estar sempre pronto a utilizar as novas tecnologias disponíveis e os novos modos de atuar dentro da administração pública. Para tanto, o profissional sentindo-se valorizado e ao mesmo tempo qualificado, reflete no desempenho de suas funções, sem que pese o desvio de função ou ato administrativo, que como destino e finalidade busca atender a sociedade de forma direta, eficiente e objetiva.

Flexibilidade a Mudanças: característica a ser levada em consideração pelos que almejam ter espaço e ser competentes no serviço público do século XXI é a de abraçar mudanças. A modernidade e as constantes inovações não deixam lugar no mercado para quem não sabe se adaptar a novos desafios e métodos de trabalho e, portanto, essa capacidade deve ser tanto aprendida como trabalhada para atingir o sucesso.

Chiavenato (2004, p. 150) ressalta que a resistência das pessoas às mudanças dentro das organizações é tão comum quanto a própria necessidade de mudança. É o velho princípio da física que diz que a cada ação corresponde uma reação igual e contrária. Quando o administrador decide sobre qualquer tipo de mudança a ser feitas na organização, ele se defronta naturalmente com a resistência das pessoas.

O servidor público moderno deve mudar esse paradigma e encarar às mudanças como algo positivo e necessário para a eficiência e eficácia do serviço público.

Trabalhar em equipe: fator de destaque para o sucesso do trabalhador moderno é, justamente, a capacidade de saber trabalhar em equipe – dividindo ideias, conselhos e informações com colegas. A troca de sabedoria é um ponto extremamente positivo para profissionais de

qualquer área, e pode ajudar a desenvolver e melhorar tarefas em todos os sentidos, já que muito pode ser aprendido com trabalhadores de diferentes áreas e especializações.

Saber trabalhar em equipe é essencial pois dentro de uma equipe existe um desempenho coletivo e integrado. A sinergia de uma equipe entrosada é sempre positiva. As responsabilidades se tornam coletivas e solidárias e não individualizadas. As habilidades dos componentes se complementam nas tarefas realizadas pela equipe.

Chiavenato (2004, p. 403) relata que a eficácia de uma equipe de trabalho depende, quase sempre, das seguintes condições: Grau de lealdade dos membros entre si; Os membros e o líder têm confiança mútua e acreditam uns nos outros; Os membros têm habilidade para ajudar os demais a desenvolver seu pleno potencial; Os membros se comunicam plena e francamente sobre todos os assuntos. Os membros estão seguros em tomar decisões apropriadas; Os valores e as necessidades de cada membro se coadunam com os valores e objetivos da equipe; O elevado grau de espírito empreendedor e de responsabilidade coletiva pelos resultados e consequências; A ação inovadora e o senso de inconformismo com o presente. Em outros termos, a vontade dos membros de aprender, de melhorar, de ultrapassar e de ser excelente; O servidor moderno deve se adequar e aprender a trabalhar dentro desta nova dinâmica em que tudo e todos são responsáveis pelo sucesso de toda organização.

Conhecimento em Tecnologia da Informação: com a difusão dos meios de comunicação em larga escala: televisão, telefone, computador, celular e com a explosão da internet o fluxo da informações passou a ser virtual, instantâneo e conectivo globalmente. Se pode falar com qualquer pessoa em qualquer parte do planeta instantaneamente, fazer reuniões com várias pessoas uma em cada continente.

Na visão de Leme (2014, p. 135) a Tecnologia da Informação (TI) é sempre reconhecida como inovadora ferramenta gerencial “Hoje sabemos o TI é consultado para a estratégia da organização, não como fornecedor apenas, mas sim como provedor de soluções”. O servidor público deve acompanhar de forma progressiva esses avanços para que possa utilizar eficientemente tudo o que há disponível na tecnologia da informação e, assim, fortalecer a sua capacidade de tomada de decisões como base para a solução dos problemas.

Com a TI a disposição do serviço público, o fator eficiência em relação à economia de material (papelório), gastos com locomoção (transporte), em diminuição ao tempo de espera dos processos deve ser maximizado para melhorar a qualidade do atendimento, como também,

com relação ao uso dos bens disponíveis para consecução do objetivo final. Tornando assim o serviço público tanto mais eficaz como eficiente.

Atendimento de excelência: um atendimento de excelência é atingido plenamente quando as etapas que devem ser desempenhadas são realizadas com eficácia e com eficiência. Cabe, assim, frisar a importância de alguns aspectos relacionados ao atendimento de excelência: Analisar o que o cidadão realmente precisa. Avaliando, sobretudo aos conceitos de cidadania, participação, transparência e controle social.

O padrão de qualidade mantido ao longo do tempo é que leva à conquista da confiabilidade. Sendo, assim, é necessária muita atenção com as ações que imprimem qualidade ao atendimento, tais como: ter a dimensão real das necessidades dos usuários; boa comunicação, tanto escrita como verbal; passar as informações corretas, sem deixar o usuário com dúvidas; diminuir a burocracia; cumprir horários e prazos; desenvolver produtos e/ou serviços de qualidade; divulgar os diferenciais da organização; imprimir qualidade à relação atendente/usuário; fazer uso da empatia; analisar as reclamações; acatar as boas sugestões (PGU, 2012).

Rocha (2011, p. 87) quanto aos modelos de excelência observa que: “[...] foram desenvolvidos no setor privado e só depois transferidos para o setor público. [na Administração Pública] tem como objetivo fundamental servirem como instrumento de avaliação”.

Essas ações estão relacionadas aos indicadores que podem ser percebidos e avaliados de forma positiva, entre eles: competência, presteza, cortesia, paciência, respeito. Por outro lado, arrogância, desonestidade, impaciência, desrespeito, imposição de normas ou exibição de poder tornam o atendente intolerável, na percepção dos usuários.

Para a obtenção de um padrão de qualidade e nível de competência no serviço público, faz-se necessária aplicação de uma metodologia de avaliação do desempenho profissional, ou seja, o coeficiente de desempenho do servidor, suas responsabilidades, o grau de complexidade de sua função e, a possibilidade de oferecer um preparo adequado na qualificação tão importante para o servidor público como para a Administração Pública e por consequência a população usuária dos serviços (LEME, 2014).

Como se vê a prestação de serviço público aos seus usuários deve ser mensurada e até comparada com os métodos da iniciativa privada para que haja uma evolução em seus métodos de atendimento.

Conhecimento / Perspectiva / Atitude: o conhecimento, a perspectiva e a atitude são capitais subjetivos, ou seja, da bagagem pessoal como bens mais valiosos para qualquer organização (empresa, órgão ou entidade pública).

O conhecimento é uma junção de informações, idéias, experiências acerca de determinado assunto. Porém esse conhecimento precisa ser posto em prática, é imprescindível que se saiba quando usá-lo, como usá-lo e de que forma usá-lo.

Segundo Rocha (2011, p. 100) destaca a qualidade na Administração Pública identificada com as estratégias de informação/conhecimento, perspectivas e atitudes no futuro da administração, “[...] informações sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes com interesse na organização. [...] o tratamento da informação; desenvolver canais de comunicação para a divulgação de planos” (ROCHA, 2011, p.100).

O Conhecimento está em constante transformação devido as inovações. Para tanto, se faz necessário desenvolver a habilidade de aprender a aprender. Significa aprender continuamente. Reciclar-se ciclicamente, transformar esses conhecimentos em contribuições para a organização. Esta condição relaciona-se à perspectiva que se tem do desenvolvimento organizacional, dos dados e informações conhecidas e assimiladas, que poderão colaborar para a solução de possíveis problemas.

A perspectiva: é a capacidade de transformar a teoria e em efetiva prática. A perspectiva apresenta a habilidade de colocar em ação os conceitos e ideias em ação na hora em que aparece um problema específico. O indivíduo olha o problema e processa o seu conhecimento e experiência produzindo soluções para o caso.

Atitude: comportamento ativo e proativo, ênfase na ação e no fazer acontecer, espírito empreendedor e de equipe, liderança e comunicação.

A atitude é o modo de interagir. É o perfil de atuar dentro da organização. É o impulso, a determinação de inovar, a convicção de melhorar, a capacidade de influenciar e motivar pessoas.

Comunicação: o conhecimento precisa ser difundido dentro da organização. Esse conhecimento é propagado através da comunicação. Os servidores públicos vivem em constante interação, onde as pessoas interagem, cooperando uns com os outros para alcançarem seus objetivos. A cooperação entre eles é primordial para a existência da organização, onde há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação, no intuito de cumprirem um propósito

comum. Neste sentido pode-se ressaltar, entre outros fatores, a importância da comunicação nas organizações..

Segundo Chiavenato (2004, p. 417) a Comunicação significa tornar algo comum. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Desta forma, a comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra.

Assim como existe as boas práticas há também condutas que são verdadeiras barreiras para o sucesso em qualquer processo de comunicação. Frequentemente chamadas de fonte de ruídos entre a fonte e o receptor da mensagem. Estas práticas devem ser combatidas pois atrapalham o processo de comunicação: Idéias preconcebidas; Interpretações pessoais; Preconceitos pessoais; Inabilidade de comunicação; Dificuldade com o idioma; Pressa ou urgência; Desatenção ou negligência; Desinteresse; Outros interesses prioritários; Emoção ou conflito; Laconismo ou superficialidade; Motivação.

Em se tratando de serviço público o processo de ouvir o cidadão de maneira efetiva, compreendendo verdadeiramente os seus anseios, e conseguir transmitir a ele de forma clara e objetiva as informações é o verdadeiro desafio da comunicação. Para isso a administração pública deve se valer de todos os canais existentes que contribuem para isso: Internet, E-mail, chat, telefone, fax, mensagem via celular, etc.

## 2.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

No caso das organizações públicas, as universidades evidenciam o seu método de gestão, relacionado às atividades desenvolvidas em instituições do ensino superior. Stefano (2011) destaca as universidades como organizações intensivas do conhecimento, o que significa ser ativo intangível, ou seja, caracterizado como matéria prima para os serviços que são ofertados por estas instituições. Os profissionais orientados para a busca do conhecimento tornam o ambiente universitário, um centro apropriado para concentração de saberes organizacionais, capazes de solucionar problemas na quebra de paradigmas voltados para o sucesso das ações administrativo-gerenciais.

Contudo, existem barreiras impostas pelo formato administrativo destas organizações, que podem ser consideradas barreiras no desenvolvimento das atividades gerenciais, como as questões burocráticas que impedem e dificultam a difusão de ações inovadoras nas instituições. O que emperra, ou se impõe como barreira

ao desenvolvimento de atividades gerenciais em instituições de ensino superior, pode estar relacionado ao excesso de burocracia, o conservadorismo e a rotina comportamental (PIRES e MACEDO, 2007).

Tavares (2011) quando se refere à gestão das universidades apresenta como conceito a competência e sua relação com o conhecimento gerado para atender as exigências diversas: eficiência, governança, competitividade e produtividade. Destas exigências destacam-se: a autonomia da universidade, como lógica dos objetivos, missão e propósitos da universidade, na identificação da performance institucional (desempenho), ou seja, a atenção quanto às satisfações das demandas da sociedade; do controle institucional, na mensuração qualitativa e quantitativa, que possa tornar objetiva e efetiva a prestação de contas com a aplicação de ferramentas estratégicas, na promoção avaliativa e da transparência das informações, destacadas em relatórios que apresentem suas realizações; do financiamento e sustentabilidade, como forma de manter as atividades da instituição, na gestão de riscos a médio e longo prazo; da diferença e diversidade, pois a universidade é lugar onde ferve a relação de conflitos em busca do redimensionamento de conceitos, na produção do saber fruto do cultivo de ideias que transitam entre a dúvida e o dogma.

Da eficiência a universidade tem como desafio quantitativo, a atenção ao número de matrículas e seu crescimento constante, sem com este fenômeno atingir à qualidade da educação superior. Outro desafio é manter o equilíbrio entre as funções básicas do ensino. A habilitação em pesquisa e extensão como meta da universidade na formação de especialistas e acadêmicos profissionais, com o conhecimento e capacidades apropriadas, contribuindo para o progresso, extensão e disseminação do conhecimento (MAGALHÃES e MACHADO, 2011).

Colombo (2011) acrescenta que, quando observada a gestão universitária a efetivação de sua meta, missão e objetivos, devem ser levados em consideração a influência das constantes transformações políticas, sociais e econômicas e culturais. Os desafios de gestão encarados nos dias de hoje está intimamente direcionado à relação responsável e solidária que reflita o melhor relacionamento possível com a comunidade, sejam elas culturais, sociais, econômico e ambiental.

O fruto deste comprometimento entre a universidade e a comunidade ocupa expressão e destaque no pertencimento e valor que a instituição de ensino, o grupo de mestres, acadêmicos e profissionais envolvidos, apresentam para com a comunidade em geral, o que facilita o desenvolvimento de suas atividades e a coerência em sua existência.

Assim o pensamento de gestão, deverá manter a sua identidade com os impactos produzidos pela responsabilidade social universitária, desde a funcionalidade da instituição e formação acadêmica.

Vellaeys (2006) considera deste processo de gestão os seus eixos fundamentais: a) a gestão organizacional: clima organizacional; b) a gestão dos recursos humanos: processos democráticos internos; c) a gestão da formação: orientação curricular e metodológica de ensino; d) a gestão do conhecimento: produção e difusão do saber, investigação e modelos epistemológicos; e) a gestão da participação social: desenvolvimento da comunidade.

Neste sentido, a gestão apresenta-se como mecanismo que encaminha as ações desenvolvidas na universidade e seus reflexos na comunidade como instituição de extensão e pesquisa, na promoção e intercâmbio com outras instituições científicas e técnicas, visando o desenvolvimento das ciências e das artes, na preservação da natureza e interação com o ecossistema, empenhar-se em trabalhos, projetos, pesquisas e serviços, voltados à solução de problemas, oferecendo conhecimentos técnicos e práticos na elaboração e disposição de políticas públicas, contribuindo para a elevação da qualidade de vida na comunidade e região da qual pertence.

As organizações acadêmicas de ensino superior no Brasil, sempre foram encaradas sob uma perspectiva burocrática, onde mesmo a função administrativa por muito tempo foi tratada de forma secundária. Como observa Finger (1997) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) estruturada para enfrentar as constantes transformações (mudanças) que afetam a sociedade em tempos de alta competitividade, compreende a necessidade de um choque de gestão em que predomine a eficiência e eficácia: a) a natureza e os objetivos da instituição; b) clareza de idéias, no que se refere à filosofia educacional que preside a instituição, que valores e princípios orientam sua ação tanto administrativa como pedagógica; c) objetivos finais da instituição - oferecer que tipo de serviço e em que condições; d) funções formativas da instituição e como identificá-las; e) como a instituição se instrumentaliza para enfrentar uma sociedade competitiva na prática cotidiana; f) como entende seu papel perante outras agências formadoras como rádio, TV, jornal etc; como as propostas da instituição, em termos de convivência social e formativa, se convergem, se intercomplementam com os demais agentes sociais e quais estratégias devem ser elaboradas para atuar nesse meio social; g) o que deve prevalecer, a voz do mercado ou a rigidez normativa das regulamentações, dos currículos padronizados, das fórmulas, ou de forma mais objetiva, como atender a

clientela ávida com conhecimentos úteis para enfrentar a vida; h) sua capacidade de gerenciar serviços, de saber organizar, planejar, controlar, avaliar, trabalhar em equipe, dividir responsabilidades, saber dividir para poder somar, capacidade de dizer sim e principalmente de dizer não.

Couto et. al (2004) reconhecem a universidade como organização capaz de oferecer seus préstimos na construção e acumulação de conhecimento útil, ou seja, colocar em prática os saberes ali construídos (a aprendizagem prática) em benefício da comunidade e suas demandas sociais. As ações e cooperações entre a universidade a comunidade e a administração pública estão refletidas nas parcerias público-privadas, que fortalecem o vínculo entre a sociedade organizada, o conhecimento tecnicamente produzido e a contrapartida oferecida pela administração pública.

Quanto à autonomia das universidades a Constituição Brasileira (CF/88) em seu artigo 207 observa que: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.” (BRASIL, 1988). Esta afirmação da nossa lei maior, não reflete a realidade das universidades brasileiras, já que o que se vê hoje é a universidade em crise, pois não há condições de autogestão sem a contrapartida da comunidade e do poder público engajado neste processo, com o aporte financeiro necessário para o fomento de seus objetivos de pesquisa e extensão.

O que se espera do desenvolvimento das atividades de uma instituição pública é o cumprimento de sua função socializadora do conhecimento e desenvolvedora de ações efetivas e eficientes, capazes de produzir idéias inovadoras através da pesquisa e do saber aplicado em benefício de todos.

Nesta perspectiva, cabe observar a eficiência do serviço público como fato relacionado ao atendimento das demandas sociais (da coletividade) observados os conceitos éticos em sua função gerencial.

## 2.4 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As constantes transformações em que a sociedade contemporânea vem passando, muitas destas provocadas pela imersão na “era do conhecimento” tem afetado diretamente as organizações, principalmente no que diz respeito as relações de trabalho.

E o setor público não encontra-se imune a estas transformações, sendo que, devido ao fato de estar cada vez mais suscetível ao limbo da

competitividade das organizações privadas, obrigou-se a rever seus modelos de gestão de pessoal, objetivando sair da simples eficiência produtiva para a eficácia de todo o processo.

Para Guimarães (2000 apud AGUIAR, 2015) o êxito de uma organização é equivalente à sua capacidade de inovar seu modelo de gestão, de forma a adaptar-se as constantes mudanças do mundo atual.

Desta forma, o serviço público através do Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP passou a adotar a gestão por competências, com foco nos comportamentos requeridos para a execução das atividades profissionais, revelando-se numa mescla de conhecimentos, habilidades e atitudes exercidas com intuito de maximizar a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços prestados para atender os anseios da sociedade em geral.

O decreto 5.707/06, que 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, no Art. 2º inciso II define a gestão por competências como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006, p.1).

De acordo com Carbone et al (2009) existem duas vertentes para se definir competência, sendo a primeira representada por autores norte-americanos, como Boyatzis (1982) e McClland (1973), onde entendem a competência como um estoque de qualificações que credencia a pessoa a exercer determinada atividade. E a segunda representada por autores franceses, como Le Boterf (1999) e Zarifian (1999), que associam a competência ao que as pessoas produzem ou realizam no trabalho em determinado contexto.

Gonczi (1999 apud Brandão 2012), defende uma perspectiva integradora entre as duas vertentes anteriores, ou seja, ele interpreta a competência conciliando os atributos pessoais ao contexto de trabalho em que são utilizados. Portanto, competência passa a ser expressa como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desenvolvimento de uma atividade em um determinado contexto produtivo.

Corroboram com esta afirmativa Carbone et al (2009, p. 43), ao exporem que as competências são resultados de combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes, proferidas pela performance profissional em um cenário organizacional específico, de forma a agregar valor a pessoa e conseqüentemente a organização.

Na perspectiva de Macedo et al (2010, p. 97) “competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, obtendo-se resultados práticos”.

Sob essa perspectiva Aguiar (2015) diz que:

O uso da gestão por competências possibilita o mapeamento e a definição das competências adequadas para os funcionários executarem suas atividades com maior desempenho e alcance dos objetivos estratégicos da organização. Possibilita também, a identificação das necessidades de capacitação, melhoria dos serviços oferecidos, elaboração de um processo seletivo mais eficiente com base nas competências que o órgão necessita, entre outros benefícios. Essas ferramentas desenvolvem um melhor desempenho do funcionário, ajudando-o tanto no crescimento pessoal quanto organizacional. (AGUIAR, 2015, p. 7)

Figura 1 - Competências Profissionais.



Fonte: Carbone et al (2009), com adaptações.

Com esta ilustração da figura 1, Carbone et al (2009) demonstra que a competência é resultado de uma conciliação de insumos ou faculdades por parte do indivíduo, que durante a realização de um trabalho resultará numa agregação de valor, de cunho econômico para a organização e social para as pessoas envolvidas no processo.

Os autores ainda descrevem conhecimento como sendo as informações assimiladas na memória de um indivíduo, responsáveis por influir seu julgamento e comportamento.

Girard (2009) expõe que o conhecimento é resultado da construção de informações, por intermédio da aquisição e processamento de dados. Que o conhecimento é verdadeiro, consciente,

experimentado, criticado, disseminado, e em constante mutação, tendo em vista que o ser humano possui uma infinita e criativa capacidade de adaptação.

Em relação o dom da habilidade, de acordo com Carbone et al (2009) em sumo seria o emprego do conhecimento de forma a produzir ou gerar uma ação.

Gagné e colaboradores (apud Carbone et al 2009) completa que as habilidades podem ser intelectuais, quando envolve basicamente um processo mental, ou seja, o raciocínio de um indivíduo; e motoras ou manipulativas, quando fundamenta-se no potencial da coordenação neuromuscular.

Já o recurso da atitude é conceituada por Carbone et al (2009) como sendo a predisposição do indivíduo em influenciar seu modus operandi em relação aos outros, trabalho e situações.

Brandão (2007, p. 19) corrobora dizendo que “atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição ou intenção, em relação à adoção de uma ação específica.”

Zarifian (2001, p. 68) propõe uma definição em que destaca algumas dimensões: “A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Em resumo o autor explica que “o tomar iniciativa” pode ter um sentido amplo, desde ser uma simples ação que modifica algo que existe, a uma tomada de decisão baseada no livre arbítrio do indivíduo. Já “o assumir responsabilidade” neste caso, ele expõe que é uma contrapartida da autonomia e descentralização da tomada de decisão, ou seja, o indivíduo assume em pessoa a incumbência pela a avaliação da situação, com suas prerrogativas de iniciativa, causa e efeito.

De acordo com Fleury e Fleury (2008) dentre as competências profissionais, responsáveis pela agregação de valor ao indivíduo cita-se:

- Saber agir: saber o que faz e por que faz; saber julgar, escolher, decidir;
- Saber mobilizar: saber mobilizar recursos humanos, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- Saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;

- Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- Saber comprometer-se: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido;
- Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Faz-se necessário à partir desta breve conceituação entender qual a sua abrangência em relação ao indivíduo e a organização. Portanto Lima (2004), as destaca três dimensões interdependentes entre si, que envolvem o conceito da competência profissional ou individual.

- O conhecimento, que trata da informação, dos saberes de fatos e de suas razões, sendo que este só é reconhecido quando compartilhado, pois não basta o indivíduo saber que sabe, pois o reconhecimento desta dimensão se dará com a demonstração que sabe;
- A habilidade, que envolve a técnica, pericia, destreza e o conhecimento dos métodos de ação;
- A atitude, relacionada a solicitude, identidade e a determinação;

A respeito disso, Karkotli (2008) reforça que:

[...] O profissional, ou aquele que põe suas competências em ação, não é o que adota um comportamento produzido por estímulo. Saber agir significa mais saber escolher uma conduta e uma estratégia do que se moldar a uma resposta comportamental pré-determinada. [...]  
KARKOTLI (2008, p. 111)

Nesta citação o autor trata da competência relacionado-a ao comportamento do indivíduo, considerando a conduta de entrega ou não a uma ação, ou seja, características que distinguem a pró atividade da reatividade do ser.

Como lecionam Dalmau e Tosta (2009), extraindo-se do pensamento da escola francesa tem-se que o conhecimento é o saber, ou

seja, toda sapiência (teorias, estudo empírico, etc...); a habilidade é o saber fazer, é a pratica técnica (perícia ou destreza sobre algo); e a atitude é o querer fazer, atributos próprios das pessoas que as conduzem a pôr em prática o que sabem (posicionamento e/ou conduta).

Nesse sentido Leme (2005) apud Dalmau e Tosta (2009) define competência como sendo a soma de competências técnicas, que diz respeito ao conhecimento geral para realizar uma função (saber e saber fazer) e competências comportamentais, que é tudo aquilo que o individuo precisa expressar de forma positiva para ser um diferencial dos demais (querer fazer).

**Figura 2 - Competências Técnicas e Comportamentais.**

<i>Técnicas</i>		<i>Comportamentais</i>
<b>C</b>	<b>H</b>	<b>A</b>
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
<b>SABER TÉCNICA</b>	<b>SABER FAZER</b>	<b>QUERER FAZER</b>
Idiomas Normas Técnicas Informática Ferramentas Cálculos Matemáticos		Iniciativa Criatividade Flexibilidade Comunicação Foco no Cliente Foco em Resultado

Fonte: Graziano (2016).

Em comentário a essa questão, Dalmau e Tosta (2009, p.27) apontam que “Esse conjunto, de Competência técnica e Competência comportamental, vai se transformar em Competência por meio do julgamento de valor do indivíduo.”

Portanto, um individuo é como uma pedra bruta, que pode ser lapidada em busca de uma melhor forma, todavia suas competências profissionais dependem do contexto o qual esta inserido, sendo difíceis de serem copiadas com exatidão, e são obtidas por intermédio de treinamento, prática, dos erros e acertos, repetição e reflexão (LOPES et al, 2004).

Ao analisar a competência organizacional, percebe-se o elo com os objetivos estratégicos de toda e qualquer organização, tendo em vista que, decorrem da gênese e do processo de evolução, concretizando-se

em seu acervo de conhecimentos, o qual determina as vantagens competitivas da organização frente ao contexto que encontra-se inserida (DUTRA, 2008).

Tosta 2011 corrobora com Dutra, ao destacar que a ênfase da competência organizacional consiste nos aspectos conceituais da organização em termos de estratégia, negócio e competitividade (core competence).

Prahalad e Hamel (1990 apud Carbone et al 2009, p. 48) trata do conceito de competência à nível organizacional como sendo “uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos.”

Ainda na visão desses autores, as competências organizacionais consideradas essenciais são as qualidades da organização que a distingue das demais, impondo-lhe vantagem competitiva, gerando valor, e sendo de difícil reprodução pela concorrência.

Haja visto as organizações estarem inseridas em um ambiente dinâmico e mutável, faz-se necessário que essas competências sejam continuamente identificadas, desenvolvidas e aprimoradas, de forma que a organização não se torne obsoleta.

Com base nessas elucidações compreende-se que há uma relação íntima entre competências individuais e organizacionais, onde observa-se um processo de troca de competências, ou seja:

[...] A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. DUTRA (2009, p. 24).

Observa-se com essa base conceitual que a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as competências individuais possam produzir e perpetuar as competências organizacionais necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Estas são as razões que fazem observar a urgência de ver consolidada a Gestão por Competências, como estratégia metodológica e ação junto à organização com a finalidade de reaquecer, motivar e elevar a autoestima do trabalhador.



### 2.4.1 Mapeamento de Competências

Para que haja a implementação da gestão por competências, é imprescindível que primeiramente se faça um diagnóstico da organização em questão, com intuito de identificar seus objetivos e os recursos de que dispõe para o alcance destes.

Para que a operacionalização do modelo de gestão por competências seja eficaz, se faz necessário observar pré-requisitos cruciais, como a definição dos objetivos da organização, seguido do reconhecimento das competências essenciais que agregue valor a sua estratégia (BRANDÃO, BAHRY, 2005).

Macedo et al (2010) completam ao afirmarem que, ao identificar as competências essenciais, a organização consegue melhor conduzir e focar a atenção no que da subsidio para os seu sucesso competitivo em longo prazo.

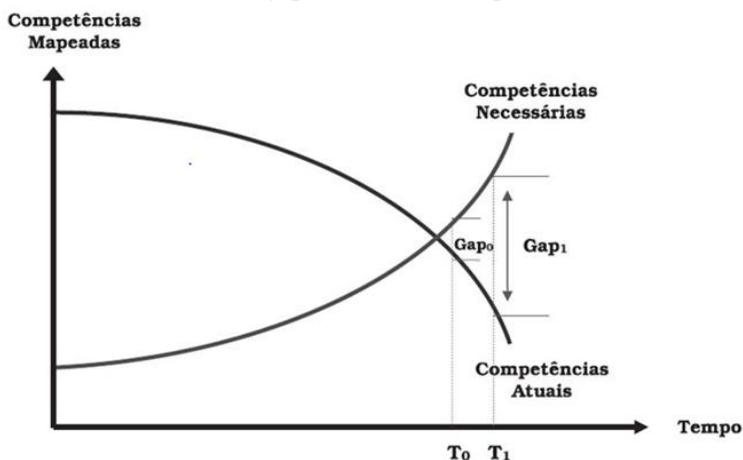
De acordo com Carbone et al (2009), esse processo denominado de mapeamento de competências, consiste na identificação da lacuna existente entre as atuais competências e as competências necessárias, podendo ser de um setor econômico, de uma função ou de uma área ocupacional. Ainda segundo os autores, esse processo e fundamental para realizar uma qualificação minuciosa das competências relevantes à organização.

Macedo et al (2010) corroboram com tal afirmação ao expor que essa lacuna ou gap de competências, consiste no reconhecimento, a partir da finalidade estratégica da organização, da divergência entre as competências necessárias a consecução de seus objetivos e as competências internas disponíveis na organização.

Para Faiad et al, (2012, p.395) o Mapeamento de Competências

[...] consiste na identificação e na operacionalização das competências, no nível individual, existentes na organização. A descrição é feita em torno de referências a comportamentos observáveis no trabalho, a partir dos quais é possível diagnosticar a lacuna entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e as competências reais manifestadas, subsidiando, dessa forma, a tomada de decisão no desenvolvimento e na captação de profissionais e na prospecção de alianças e parcerias convergentes aos resultados organizacionais.

Figura 3 - Identificação de gap (lacuna) de competências



Fonte: Carbone (2009, p. 52).

A figura acima ilustra o processo de mapeamento das competências, onde a linha ascendente retrata as competências necessárias a consecução dos objetivos organizacionais, pré definidos pelo planejamento estratégico, enquanto que a linha descendente retrata as competências atuais existentes na organização (MACEDO ET AL, 2010).

Desta forma, mapear e identificar as competências propicia uma melhor forma de explorar o potencial da organização a partir das competências instaladas (MIRANDA, 2004).

Um mapeamento de competências realizado com eficácia, permite a investigação e inspeção e, deve servir de insumo a consolidação do perfil definido para o cargo, especialmente nas ações que viabilizem o desenvolvimento e aprimoramento (COELHO; BORGES-ANDRADE, 2008).

De acordo com Brandao e Bahry (2005) na obra *Gestão por Competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências* apud Tosta (2011), quando inexistem ações organizacionais que objetivem a captação ou desenvolvimento de pessoas, a lacuna ou gap entre as competências organizacionais e individuais tendem a crescer, tendo em vista a complexidade e dinamismo do ambiente que as organizações estão inseridas, o que requer constantemente novas competências.

Ainda de acordo com os autores, a extinção ou minimização dos gaps de competências deve ser precedida pelo prévio reconhecimento

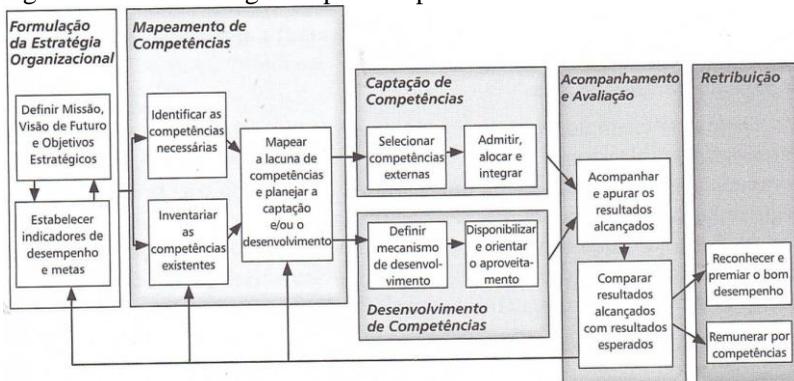
das competências indispensáveis a obtenção da estratégia organizacional.

Ao se realizar esta análise, torna-se possível identificar as deficiências quanto a formação profissional.

Segundo Dalmou e Tosta (2009) na obra Mapeamento e gestão de competências, apud Tosta (2011), “quando são comparadas as competências do cargo com as competências exigidas pela organização pode-se obter o rol de necessidades de desenvolvimento profissional”.

Todavia, para possibilitar o desenvolvimento profissional na gestão por competências, é necessário mapear e identificar o gap das competências, entendendo a implementação deste processo como um ciclo continuo, conforme pode ser visualizado no modelo de Brandão e Bahry (2005).

Figura 4 - Modelo de gestão por competências.



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p.181)

Desta forma, tendo como base pesquisa documental que permita uma análise do planejamento estratégico, na etapa mapeamento de competências situa-se a identificação das competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização, ou seja, é constituída pela identificação das competências organizacionais e individuais, afim de se elucidar a lacuna existente entre o desejado e o que se têm. Simultaneamente, podem ser efetuados outros métodos para inteirar a identificação proposta, tais como:

- Entrevistas – realizado com pessoas que ocupam posições relevantes na gestão, ou seja, que possuam maior conhecimento da estratégia, negócios, processos e cultura da organização (CARBONE et al, 2009);

- Grupo focal - vem a ser uma espécie de entrevista coletiva onde o entrevistador atua também como moderador do debate. Geralmente utilizada quando não se tem tempo suficiente para a realização do processo (CARBONE et al, 2009);

- Observação in loco – análise detalhada do objeto estudado, por intermédio da investigação do desempenho dos profissionais, levantando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisados. Pode ser do tipo participante, quando o observador atua integrado à equipe de trabalho, ou não participante, quando atua apenas como examinador (CARBONE et al, 2009);

- Questionários – sua elaboração exige uma execução preliminar de outros métodos apresentados anteriormente, a fim de identificar fundamentos que possam compor os itens do questionário (CARBONE et al, 2009);

Brandão e Bahry (2005) ratificam ao sugerirem que concomitantemente à pesquisa documental seja realizada entrevistas com pessoas chaves para legitimar os dados obtidos, bem como utilizar de outras práticas como, grupo focais, questionários ou observação in loco, com intuito de obter maior credibilidade na definição das competências.

Definindo o contexto organizacional como dinâmico e composto por pressupostos estratégicos, Dutra (2009) identifica três abordagens metodológicas não conflitantes entre si e que podem ser utilizadas simultaneamente.

Na primeira o autor expõe ser uma adaptação da abordagem recomendada por McClelland (1973), onde são apontadas pessoas consideradas pelos seus pares como sendo destaque no desempenho laboral, para em seguida, por intermédio de entrevistas identificar as competências diferenciadoras responsáveis pela performance superior.

A segunda abordagem refere-se a tornar explícito o intento estratégico, competências essenciais e distintivas, a fim de designar competências individuais que permitam a sincronia entre o planejamento e as competências existentes da organização.

Quanto a terceira abordagem, ele caracteriza como uma derivação da segunda, elucidando que há competências distintas e específicas de acordo com o grupo profissional, e há aquelas comuns para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho para com a organização.

Brandão (2012) alerta para que as organizações tenham cautela ao querer facilitar o método de mapeamento, para não incorrerem no uso de competências pré-definidas em dicionários de competências, partindo

do pressuposto de que há uma receita aplicável a toda e qualquer organização, contradizendo o conceito de competência, o qual associa atributos pessoais à estratégia da corporação.

Após o mapeamento de competências e identificação das lacunas existentes na organização, torna-se viável o desenrolar das demais etapas necessárias na implementação da gestão por competências na organização, como o levantamento das necessidades de capacitação, delineamento de ações de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, entre outras.

## 2.5 A TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização apresenta-se como instrumento para suprir a necessidade de serviços de uma organização. Muitos são os campos deficitários da administração pública no cumprimento de suas funções que necessitam ser realizados, salvaguardadas por trabalhos auxiliares identificadas como atividade-meio, principalmente quando falamos em subsidiar as atividades de grande competência.

Silva (2008, p. 12) explicita de maneira simples o conceito de privatização “[...] é possível dizer que empresas terceirizadas são aquelas que tomam parte em um processo de terceirização, na qualidade de contratadas, para prestar serviços ou fornecer produtos”.

O trabalhador terceirizado vem cumprir a função de contribuir com a sua atividade dentro da organização para o desenvolvimento prático e evolutivo das atividades meio como: vigilância, limpeza e conservação.

Salvino e Ferreira (2009, p. 121), descrevem a terceirização como:

[...] instrumento de gestão, através do qual são transferidos determinadas atividades periféricas ao núcleo, do empreendimento à terceiros. Ou seja, em tese, a agregação da atividade-fim de uma empresa (prestadora de serviços) com a atividade-meio de outra (tomadora de serviços) envolvendo a produção de bens e serviços. [...] limpeza, vigilância ou serviços temporários. É uma forma de parceria traduzida na busca pela eficiência.

A terceirização se destina à configuração da atividade-meio, tendo como princípio a realização de tarefas que não estão diretamente ligadas ao núcleo da empresa tomadora de serviços. Atividades estas,

relacionadas às tarefas empresariais e laborais, essenciais e secundárias, contribuindo para o sucesso das demais.

O instituto da terceirização veio para oferecer maior e melhor dinâmica à operacionalização dos serviços da empresa, o que possibilita identificar o trabalho com a especialização, o custo adequado à tarefa realizada, a redução da estrutura organizacional, aumento da qualidade, produtividade e lucro. Mesmo, assim, a sua composição dentro da empresa exige: organização, planejamento e acompanhamento, para se atingir os resultados desejados.

### **2.5.1 A terceirização no âmbito da Administração Pública**

A intenção de construir espaço para a terceirização na administração pública está na razão de se definir campos, em que se sustentem as atividades acessórias (atividade-meio), ou que apresentem capacitação para uma função definida dentro da organização, como respaldo e sustentação à atividade-fim que exige conhecimento especializado, ou mesmo um cargo de alta competência dentro da administração (função determinada por concurso ou nomeação).

A terceirização no âmbito da Administração Pública surge com o propósito de atender aos preceitos das políticas neoliberais com objetivo de diminuir a máquina administrativa, isto é, o tamanho do Estado (MEIRELES, 2007).

Diante desse contexto, surge a Medida Provisória nº. 1.524/96 (BRASIL, 1996) e mais tarde a Lei nº. 9.632, de 07 de maio de 1998 (BRASIL, 1998), que dispõe sobre extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; no Art.1º é dito que: “[...] Os cargos vagos integrantes da estrutura dos órgãos e entidades relacionados no Anexo I desta Medida Provisória ficam extintos, e os cargos ocupados, constantes do Anexo II, passam a integrar Quadro em Extinção”.

Com este instrumento o governo mantinha suspensas as contratações, e de certa forma obrigava os Órgãos governamentais a contratar serviços terceirizados para preencher as lacunas deixadas por essa Lei.

Para Di Pietro (2009), o objetivo verdadeiro destas políticas é o de privatizar a Administração Pública, por meio da técnica da contratação de serviços e atividades antes geridos diretamente, transferindo para a iniciativa privada parte das funções administrativas do Estado, sob a justificativa da especialização da mão de obra.

Quanto à terceirização dos serviços, a supracitada autora observa que:

Suas principais vantagens seriam a especialização da Empresa contratada, a possibilidade de a Empresa tomadora do serviço concentrar-se na execução de suas atividades – fim, a diminuição dos encargos trabalhistas e previdenciários, com a conseqüente redução do preço do produto ou serviço, a simplificação da estrutura Empresarial (Di Pietro, 2009, p. 213).

Com esta observação, a autora pretende determinar ser vantajosa a contratação de serviços terceirizados, desde que estes tenham por excelência a competência, a especialização e o conhecimento na área para a qual foram requisitados. Também confere à tomadora de serviços a redução e dispensa dos encargos trabalhistas, o que corre por conta e responsabilidade da contratada.

Com objetivo de suprir a demanda de atividades-meio e concentrar esforços nas atividades-fim, os Órgãos da Administração Pública embasados nas legislações vigentes e referendados pela Constituição de 1988, passam a optar pela contratação de Empresas terceirizadas para a área de atividades intermediárias.

A função administrativa, no sentido de sua condução, pode ser realizada pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como por terceiros autorizados a atuar em nome do Estado (RAMOS, 2001).

Em resumo, é a junção das atividades de fomento, política administrativa, serviço público e intervenção. Merecem comentários a noção de serviço público como função administrativa do Estado, na medida em que o instituto da terceirização na Administração Pública é matéria a ser apreciada dentro deste conceito.

Para Di Pietro (2004), as atividades delegadas por preceitos específicos ao Estado para que este, ou por meio de terceiros, atendam aos anseios do povo de forma lícita, é entendida como serviço público.

Nas observações da autora, “a prestação de serviços públicos é regida por princípios próprios, dentre eles a igualdade dos usuários perante o serviço, a continuidade do serviço público, a mutabilidade do regime jurídico, a generalidade e a eficiência” (Di Pietro, 2004, p. 101).

Como a Administração Pública cada vez mais vêm transferindo à iniciativa privada a prestação de serviços públicos, o princípio da eficiência é um dos que devem ser especialmente observados.

Para Meireles (2003, p. 112) em sua obra: *Direito Administrativo Brasileiro*, o princípio da eficiência assume a seguinte definição:

É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhado apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros, [e acrescenta que] o dever da eficiência corresponde ao dever da boa administração.

O referido princípio postula que no âmbito da Administração Pública, a execução dos serviços não se pauta apenas e tão somente pela legalidade, mas por via de exigência da eficiência onde o administrado não possui apenas o direito à prestação do serviço, mas à sua prestação satisfatória, efetiva e que atenda as necessidades da contratante.

Considerando o que foi até o momento exposto, indaga-se: de que critérios a Administração Pública pode se valer para decidir pela aplicação da terceirização?

Em síntese, se uma atividade exigir um detalhamento demasiado a ser observado pelo eventual contratado, o que causaria dificuldades para a fiscalização pela Administração Pública, deve se ponderar se este seria caso de terceirizar ou dar preferência à execução direta pelo Estado. Essa decisão é discricionária, onde deve prevalecer o bom-senso, ou seja, deve se decidir pela opção menos onerosa e mais eficiente ao atendimento do interesse público.

Outro critério a ser analisado para que determinado serviço público seja terceirizado é se ele pode ser delegado a outrem. A partir daí, é possível identificar três espécies diversas de gestão dos serviços públicos: gestão estratégica, operacional e execução material.

A gestão estratégica refere-se à direção do serviço, bem como a delimitação de seu objetivo, tendo como titular, privativamente, o Poder Público. De outro turno, a gestão operacional envolve a concretização das diretrizes impostas pelo gestor estratégico, como ocorre, por exemplo, na criação de autarquias ou por meio de contratos com particulares (concessão ou permissão de serviços públicos).

A terceirização, nesta senda, enquadra-se no repasse da execução material do serviço ao particular. A execução material do serviço público é a realização de atividades que não constituem serviço

público em sua inteireza, eis que somente complementam o serviço, caracterizando-se ainda pela ausência de vínculo contratual entre o prestador do serviço e seu usuário. O terceiro, neste caso, não possui competência para gerir o serviço público, uma vez que o executa em nome do gestor operacional, este com função reguladora e de otimização do serviço.

Os contratos de prestação de serviços terceirizados não entram nessa espécie de delegação de gestão operacional, uma vez que o contratado não possui poderes próprios de gestor do serviço público, limitando-se a prestar a atividade material em nome da Administração Pública, sob sua orientação.

Em sentido amplo, o que mais tem causado dúvidas a respeito da terceirização no âmbito da Administração Pública, é a representação de diversas formas de introdução do particular na prestação de serviços públicos.

Desta forma, por exemplo, “costuma-se chamar de terceirização qualquer serviço público prestado através de terceiro estranho aos quadros públicos, como a concessão de serviços públicos” (KIAN, 2006, p. 10).

Em sentido restrito, na terceirização, o gestor operacional apenas repassa, mediante contrato, a prestação de determinada atividade para sua execução material. Não se trata, portanto, de transferência de gestão de serviço público, mas de prestação de serviços.

O Decreto-Lei nº. 200/67 define que a execução material de atividades acessórias ao setor público, devem ser preferencialmente realizadas por meio de contratação de terceiros (BRASIL, 1967). A Instrução Normativa nº. 2 de 30 de abril de 2008 (BRASIL, 2008) considerando o disposto na Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993, na Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002, no Decreto nº. 1.094, de 23 de março de 1994 e no Decreto nº. 2.271, de 07 de julho de 1997, confere a seguinte resolução: em seu Art. 1º “Disciplinar a contratação de serviços, continuados ou não, por Órgãos ou entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG”.

Em seu Art. 6º a Instrução Normativa nº. 2 destaca:

Os serviços continuados que podem ser contratados de terceiros pela Administração são aqueles que apóiam a realização das atividades essenciais ao cumprimento da missão institucional do Órgão ou entidade, conforme dispõe o Decreto nº. 2.271/97 (BRASIL, 2008).

A mesma Instrução Normativa em seu Art. 7º descreve as atividades objetos de execução indireta, as quais são:

As atividades de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações serão, de preferência, objeto de execução indireta (BRASIL, 2008).

A Lei nº. 8.666/93 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos - nos moldes do Artigo 6º, Inciso II, elencou um rol de contratação de serviços, tais como demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnicos profissionais (BRASIL, 1993). Assim, a referida Lei determina que a contratação desses serviços seja precedida de processo licitatório ou sua dispensa, nos termos legais, sob pena de nulidade (BRASIL, 1993).

Como se trata de rol exemplificativo, a Administração Pública cada vez mais tem se utilizado de contratos terceirizados para a execução de uma infinidade de atividades, como fornecimento de refeições, limpeza e vigilância, impressão gráfica, transporte, entre outros.

Considerando o que foi visto até o momento, pode se afirmar que há uma variedade de atividades que o Estado pode dirigir sem que as execute diretamente. Entretanto, nem todas as tarefas materiais acessórias podem ser terceirizadas, principalmente se na estrutura administrativa do Poder Público existirem cargos criados para atendimento daquelas necessidades.

Justifica-se tal entendimento pela relevância de certas atividades para o interesse da coletividade, devendo ser prestadas exclusivamente por servidores de carreira, na forma da lei.

Deste modo, a Administração Pública sofre limitações, tanto legais, quanto de outros princípios inerentes à atuação do Poder Público, como o princípio da eficiência, por exemplo. Há que se agir com cautela nestes casos, uma vez que não é o fato de determinado serviço ser realizado mediante terceirização, que lhe confere maior eficiência.

Assim, a decisão pela terceirização deve se pautar por uma série de estudos, quanto à existência de cargos correspondentes às atividades que se pretenda terceirizar e que concluam que a execução por particulares é vantajosa ao interesse público.

## 2.5.2 A terceirização na UFSC

A adoção da terceirização pela UFSC iniciou-se nos anos 90, primeiramente pelos serviços menos especializados como limpeza, sendo seguidos pelas atividades desempenhadas pela Prefeitura Universitária em setores específicos responsáveis pela jardinagem, serviços de carpintaria, manutenção elétrica, hidráulica, e de ar condicionados, obedecendo os preceitos da Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

Nos anos que se sucederam houve um fomento com a promulgação da Lei 9.632 de 07 de maio de 1998 (BRASIL, 1998), que extinguiu diversos cargos, entre eles o de vigilantes das IFES, atividade objeto deste estudo de caso, sendo que, na época o gestor do Departamento de Segurança Física e Patrimonial – DSFP, frente à necessidade de preencher as vacâncias oriundas das aposentadorias ou mortes dos profissionais efetivos, se viu de certa forma induzido a terceirizar o serviço de vigilância da UFSC.

De acordo com Sirelli (2008) esta imposição pela terceirização de serviços, dentre outras medidas, foi uma das mais representativas como estratégia de redução do Estado.

A terceirização tem feito parte de debates, quanto a sua importância para a administração pública. Onde críticos desta vertente de raciocínio são firmes em afirmar como entendimento que este processo vem burlar ou, sobrepor a obrigatoriedade da realização do concurso público (ALVES, 2002).

A mudança na gestão da segurança na UFSC, como razão da substituição de seu quadro efetivo permanente pelo serviço de profissionais terceirizados, teve seu início no ano 2000, sendo que, ao contrário do que preconiza os teóricos quanto à operacionalização e finalidade da terceirização, a tomada de decisão do gestor pelo repasse destas tarefas à uma empresa “especializada” foi puramente para suprir a falta de efetivo e diminuir custos de mão de obra.

Segundo Girard (2008, p. 31):

Inicialmente denominada de contratação de serviços de terceiros, a terceirização no Brasil era aplicada apenas para reduzir os custos de mão-de-obra, não possuindo como meta gerar ganhos de

qualidade, eficiência, especialização, eficácia e produtividade.

Penso que, o gestor a época estivesse pautando sua tomada de decisão baseado única e exclusivamente no princípio da economicidade, todavia, Ramos (2001) assevera que a modernização da administração pública não permite que as decisões sejam efetuadas sem que haja estudos que possam identificar a melhor forma de satisfação das necessidades da sociedade como um todo.

Ainda na lição de Ramos (2001, 143-144) “A decisão pela contratação de formas privadas de execução do serviço público exige a realização de estudos que permitam constatar a efetiva vantagem dessa solução”.

Em relação aos métodos de análise na tomada de decisão Girard (2008, p. 32) enfatiza que: “A prática da terceirização pode ser positiva se utilizada de forma adequada, porém pode trazer prejuízos expressivos caso não se tenham critérios claros e alinhados à estratégia organizacional”.

O autor expõe que a terceirização é uma ferramenta de gestão, e como tal, deve estar embutida nos objetivos e estratégias organizacionais, e não somente objetivar ganhos na redução de custos.

Giosa (1993) corrobora afirmando que o alcance de seu sucesso depende da visão de terceirização:

[...] não como *modismo*, mas sim como *um enfoque estratégico*, capaz de permitir uma ampla visão de todo o processo, seu desenvolvimento no conjunto interno das empresas, dos recursos envolvidos (materiais, equipamentos e financeiros), e dos talentos humanos nas empresas, que deverão ser fortemente reorientados para a nova visão empresarial que a organização deseja proceder.

Ambos os autores concordam que a adesão e operacionalização da terceirização dependem de um planejamento estratégico, pois implica em mudanças na estrutura organizacional. Essa ferramenta de gestão alinhada a estratégia e cultura da empresa e/ou organização é preponderante para a harmonização do conjunto.

Sua utilização deve ter enfoque não somente na redução de custos, apesar de esse critério ser de grande relevância no setor privado,

mas ao se observar os princípios que norteiam a administração pública, há um destaque quanto à relação custo benefício.

Dentre estes princípios está o da economicidade que apesar de não constar do art. 37 da Constituição Federal de 1988, encontra-se citada no art. 70, apresentando-se como promoção de resultados com o menor custo possível, no entanto, este critério deve somar e não se sobressair aos critérios da qualidade e celeridade.

Antes mesmo de encaminhar a solicitação de contratação de serviços, deve ser efetuada uma análise da economicidade, verificando a capacidade desta contratação resolver de forma satisfatória as demandas do contratante e dos benefícios futuros compensarem os custos envolvidos, demonstrando que tal tomada de decisão poderá ser o melhor resultado estratégico.

Rezende (1980, p. 111) destaca:

No caso de empreendimentos executados pelo setor privado, a escolha entre alternativas para atingimento dos objetivos do grupo é, normalmente, feita mediante comparações entre taxas de retorno estimadas para cada projeto, com a finalidade de estabelecer qual a alternativa que oferece os melhores índices de lucratividade. No caso de programas governamentais, o raciocínio é semelhante, recomendando-se, apenas, substituir a ótica privada de avaliação de custos e resultados (lucros) por uma abordagem que procure revelar os custos e benefícios sociais de cada projeto. Nesse caso, ao invés do critério de seleção referir-se à maximização de lucros, refere-se à maximização do valor da diferença entre benefícios e custos sociais.

Como consequências Sirelli (2008 p. 154) expõe que:

Ao transferir serviços considerados periféricos a empresas privadas, ocorre não só a diminuição do tamanho do Estado, mas também a precarização dos contratos e relações de trabalho, e o enfraquecimento da organização dos trabalhadores no âmbito público e privado.

Ao longo desses dezesseis anos de efetiva terceirização do serviço de segurança na UFSC, tem-se a dualidade de contrato de

trabalho, onde efetivos e terceirizados desempenham a mesma função com escalas e remunerações diferenciadas, o que inevitavelmente ocasiona as comparações de certa forma depreciativa; falta de institucionalismo ou identificação do terceirizado com o órgão público; alta rotatividade (*turnover*) e conseqüentemente o retrabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve a orientação metodológica que viabilizou a evolução da presente pesquisa. Desta forma, nas seções subsequentes apresenta-se a caracterização e tipo de estudo, os participantes da referida pesquisa, a técnica de coleta, a análise e o tratamento dos dados, bem como das limitações encontradas.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

Conforme sustenta Vergara (2004) a investigação conduz o pesquisador na apropriação de dados como subsídios capazes de oferecer o conhecimento prático do que se deseja entender e compreender de forma consistente e lógica. Assim, a pesquisa investigativa caracteriza-se como o agrupamento de procedimentos técnicos e intelectuais, com o objetivo de construir e desenvolver a pesquisa.

Portanto, objetivando conhecer e compreender o papel dos atores em uma organização social, sua interação e complexidade, verificou-se a necessidade de realizar uma abordagem com características quali-quantitativas.

Em primeiro plano foi de natureza qualitativa por utilizar entrevistas semiestruturadas, onde os entrevistados puderam manifestar suas ideias, seus sentimentos e seus pensamentos, e o pesquisador pode interagir na reflexão da realidade vivida pelos sujeitos da pesquisa, por conseguinte, uma análise da fundamentação teórica, em consonância com os dados obtidos nas entrevistas. Posteriormente de natureza quantitativa, por intermédio de técnicas de estatística descritiva para efetuar o estudo dos dados obtidos pelos questionários aplicados aos seguranças terceirizados.

Segundo Godoy (1995) a abordagem qualitativa têm como preocupação elementar o conhecimento e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, onde há uma valorização da relação direta e prolongada do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Cabe ressaltar a sua característica voltada à estrutura social do fenômeno e sua preocupação com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes (MICHEL, 2005).

Silva e Menezes (2005), a respeito da pesquisa qualitativa expõem que:

(...) há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Conforme assevera Richardson (2008) apud Tosta (2011, p. 57) “a pesquisa quantitativa, é aquela que emprega a quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas que pode ser desde as mais simples como percentual e média às mais complexas como coeficiente de correlação.”

Segundo Minayo (1993):

a relação entre qualitativo e quantitativo (...) não pode ser pensada como oposição contraditória (...) é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘concretos’ e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo qualitativo pode gerar questões para serem aprofundadas quantitativamente e vice-versa.

Esse olhar coaduna com a pretensa divergência existente entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa, todavia há uma aproximação mais crítica entre os métodos, demonstrando que as sistemáticas não são excludentes e incompatíveis.

Benedicto, et al (2011) complementa ao concluir que, está cada vez mais presente a utilização destas abordagens em conjunto, o que vem a conferir uma maior legitimação da pesquisa administrativa e organizacional.

Vergara (2004) observa que uma pesquisa pode ser caracterizada por dois critérios distintos: quanto aos fins e aos meios. Para a autora, a investigação conduz o pesquisador na apropriação de dados como subsídios capazes de oferecer o conhecimento prático do que se deseja entender e compreender de forma consistente e lógica.

Assim, a pesquisa investigativa caracteriza-se como o agrupamento de procedimentos técnicos e intelectuais, com o objetivo de construir e desenvolver a pesquisa.

Quanto aos fins, a metodologia de pesquisa apropriou-se das pesquisas descritiva e aplicada.

Descritiva devido a abordagem de características de uma população específica, e/ou fenômeno, o qual pôde estabelecer correlações entre variáveis sem o compromisso de explicar os fatos que ocorrem, embora sirvam como base para pesquisa. Segundo Vergara (2005) a aplicação desse método está motivada pela necessidade de resolver problemas concretos apontados pela pesquisa.

Extrai-se do escólio de Barros e Lehfeld (2007) que, a pesquisa descritiva tem o intuito de descobrir a periodicidade com que um evento ocorre, sua categoria, propriedades, e correlações com outros fenômenos.

Desta maneira, destaca as informações que referenciam o estudo (pesquisa) e descrevem com fidelidade e exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Quanto a ser aplicada, essa caracterização se dá ao fato da pesquisa em mora propor a resolução, e/ou minimização de problemas vigentes.

Segundo Vergara (2013, p. 42) a pesquisa aplicada é:

[...] fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.

Conforme preleciona de forma sucinta, Gil (2010, p. 27) a pesquisa aplicada é voltada “a aquisição de novos conhecimentos com vistas a aplicação numa situação específica. ”

Sendo assim, a referida pesquisa foi ao encontro objetivo geral, que é o de propor diretrizes que possam ser aplicados como parâmetros para a contratação de serviços terceirizados.

Quanto aos meios de apuração utilizados nesta pesquisa, de acordo com Gil (2010) a mesma pode ser caracterizada como pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso.

Vergara (2013) elucida que a pesquisa de campo trata-se de uma investigação experimental efetuada no local dos fatos a serem elucidados.

Como leciona Marconi e Lakatos (2010, p.169), pesquisa de campo é:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Ainda segundo as autoras, tal pesquisa “não deve ser confundida com a simples coleta de dados”, pois deve-se ter o cuidado em adotar formas de controle em consonância com objetivos pré-definidos que norteiam o que deve ser foi apurado. (LAKATOS E MARCONI, 2010, p. 169)

Tem-se o entendimento de Barros e Lehfeld (2007, p. 90), que com esse método de pesquisa, ao pesquisador imputa-se o “papel de observador e explorador”, dos fatos e/ou fenômenos a serem coletados no ambiente do ocorrido.

A pesquisa documental de acordo com Vergara (2013) é a análise de documentos arquivados tanto em órgãos públicos e privados, como os que estiverem em posse de pessoas físicas.

Em relação ao ser bibliográfica, a autora citada anteriormente, elucida que diferentemente do que expõe a respeito da característica documental, a análise é realizada com base em material publicado em diferentes tipos de mídia, ou seja, acessível ao público em geral. (VERGARA, 2013)

Gil (2010) corrobora esclarecendo que a diferença entre a característica da pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, esta na natureza da fonte, onde a pesquisa documental utiliza-se toda forma de documentos, confeccionados para os diversos fins; enquanto que, a pesquisa bibliográfica baseia-se em material produzido por autores com desígnio específico, para serem lidos por pessoas específicas.

Devido a disseminação dos novos meios de informação, Gil (2010, p. 29) ainda acrescenta “outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela internet.”

Por último, dos ensinamentos de Gil (2010, p. 38), extraiu-se a salutar explicação a respeito do estudo de caso, onde o autor conceitua

como sendo uma análise ampla e detalhada de um ou mais objetos, com diferentes propósitos, tais como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.

Antonio Chizotti (1991) apud Barros e Lehfeld (2007, p 112), reforça caracterizando o estudo de caso como sendo um tipo de pesquisa direcionada à coleta e registro de dados informacionais sobre um ou mais casos, objetivando a produção de relatórios, que possam dar subsídios a tomada de decisões sobre o objeto escolhido para a investigação.

Visto a metodologia aplicada na elaboração da pesquisa, a seguir apresenta-se os sujeitos da pesquisa.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Com o intento de ter uma visão mais abrangente sobre as competências ideais, para exercer o cargo de segurança em uma instituição pública de ensino superior, com todas as suas especificidades e sob um olhar diversificado, a etapa de coleta de dados os sujeitos que foram entrevistados totalizaram 77 pessoas, de uma população total de 446, ou seja uma representação de 17,46%, sendo que foram divididos em dois grupos:

O primeiro grupo é composto pelo Secretário de Segurança, atuais gestores administrativos e operacionais, e profissionais que já desempenharam atividades de liderança na SSI, somando-se ao todo 11 pessoas. Com o propósito de obter uma visão dos gestores máximos e supervisores de equipes da SSI, em virtude da reconhecida experiência em segurança universitária.

O segundo grupo de sujeitos é constituído por 66 vigilantes terceirizados da Empresa Khronos que atuam nos Centros de Ensino do Campus David Ferreira Lima situado no bairro Trindade e Centro de Ciências Agrárias – CCA localizado no bairro Itacorubi, ambos na

cidade de Florianópolis/SC, todavia, optou-se por aplicar o questionário com os vigilantes do plantão diurno, amostra por conveniência, com intuito de obter o ponto de vista de quem faz a segurança na prática, e identificar a capacitação técnica destes profissionais.

### 3.3 COLETA DE DADOS

De forma sucinta, Barros e Lehfeldd (2007, p 105) conceituam a coleta de dados como sendo “a fase da pesquisa em que se indaga a realidade e se obtêm dados pela aplicação de técnicas”.

Extrai-se dos ensinamentos de Creswell (2007) apud Tosta (2011, p. 60) o seguinte parágrafo pertinente sobre o assunto:

A coleta de dados envolve passos que incluem estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações por meio de observações e entrevistas desestruturadas (ou semi-estruturadas), documentos, e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações.

Desta forma, com o intuito de evidenciar como se dará a coleta de dados para o alcance dos objetivos da pesquisa proposta, apresenta-se a sistematização da mesma no quadro abaixo:

**Quadro 1** - Planilha de coleta de dados para o alcance dos objetivos específicos.

Objetivos específicos	Coleta de dados
a) Identificar os requisitos efetivamente adotados pela Universidade Federal de Santa Catarina quanto à política de contratação e fiscalização dos serviços terceirizados de segurança;	Este processo foi realizado por intermédio de análise documental junto ao Departamento de Contratos e Licitações – DCL

*Continua...*

*Continuação.*

<p>b) Mapear as competências requeridas para os profissionais de segurança terceirizados que atuam na Universidade Federal de Santa Catarina;</p>	<p>Para realizar este levantamento, foi feita entrevista com o gestor máximo da SSI; entrevistas e questionários com os gestores administrativos e operacionais da SSI; além de questionários aplicados aos vigilantes terceirizados.</p>
<p>c) Verificar o grau de importância das competências mapeadas a partir da visão dos gestores da SSI/UFSC e vigilantes terceirizados.</p>	<p>Por intermédio de parâmetros obtidos, após a definição do rol de competências ideais para a prática do serviço de segurança em uma instituição pública de ensino superior, e comparados com os apresentados pelos profissionais de segurança terceirizados da SSI/UFSC.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

Somando à pesquisa bibliográfica e documental, a coleta de dados deu-se por intermédio de entrevistas realizadas com pessoas chaves; as quais deram origem aos questionários que foram aplicados aos próprios gestores administrativos e operacionais da SSI, e vigilantes terceirizados que atualmente prestam serviços na UFSC.

A entrevista foi do tipo estruturada e aberta, visando uma maior parametrização das questões e conseqüentemente a obtenção de resultados dentro de uma mesma linha de raciocínio, sem vedar a liberdade de resposta. (Apêndice A e B)

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa estruturada segue uma descrição pré-programada e direcionada à pessoas pré-selecionadas de acordo com o planejado.

Em relação aos questionários aplicados, objetivou-se identificar as competências ideais, ou seja, as almeçadas pelos gestores a um nível em que estes julgam serem necessárias para o desenvolvimento da função; e detectar as competências reais, isto é, os níveis de competências existentes na prática dos vigilantes terceirizados, além de se obter dados como gênero, faixa etária e nível de instrução, entre outros, identificado por intermédio da mescla de escala Likert e escala categórica.

Outrossim, foram feitas pesquisas nos boletins de ocorrências registrados na SSI/UFSC nos últimos 05 (cinco) anos, os quais relatam fatos ocorridos nas dependências do Campus João David Ferreira Lima ou que se relacionam com as atividades da instituição. Esses boletins de

ocorrências são registrados com numeração sequencial anualmente e arquivados na forma física e digital na sede da SSI/UFSC, e detalham o fato ocorrido, local, data e hora da ocorrência, além de dados dos envolvidos. Essa análise documental foi feita com o intuito de constatar a mudança da tipologia das ocorrências, o que requer uma mudança nas competências exigidas dos profissionais de segurança, para estarem aptos ao atendimento da comunidade universitária com eficiência, proporcionando um serviço de excelência em termos de segurança.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para que dados transformem-se em conhecimento, é necessário que se faça uma análise destes, com foco na identificação de um conjunto de descrições, correspondências e respostas úteis para a tomada de decisão. (HAIR JR. ET AL, 2005)

De acordo com Lakatos e Marconi (2010) o processo de interpretação e análise dos dados formam o cerne da investigação, no entanto, os dados não são importantes por si só, mas quando viabilizam respostas às indagações.

Quanto à análise de conteúdo, Bardin expõe que é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2004, p. 44).

Para Lüdke (2001), “... a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema...” (LÜDKE, 2001, p.38).

Sendo assim, a análise de dados foi realizada por intermédio da determinação de vínculos, da análise de conteúdo das respostas obtidas por intermédio das entrevistas e questionários, e análise documental dos materiais obtidos, relacionando ambos com as teorias sobre o tema.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva apresentar a recém criada Secretaria de Segurança Institucional da UFSC analisada para o presente trabalho de pesquisa, com destaque para planos e/ou programas que compõe a política de gestão de pessoas, quanto a contratação e acompanhamento dos serviços terceirizados, objeto deste estudo.

Serão apresentados os resultados da pesquisa quanto as competências requeridas para a prestação de serviços terceirizados de segurança, e da análise referente à licitação, contratação e acompanhamento destes profissionais.

Por fim, têm-se uma análise geral onde se contrapõe o resultado da pesquisa de campo com a teoria apresentada neste estudo.

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, (Lei 3.849 de 18 de dezembro de 1960 – decreto nº 64.824 de 15 julho de 1969), é uma instituição de ensino superior e pesquisa, com sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina.

Possui autonomia administrativa, didático-científica e disciplinar, sendo regida pela legislação federal pertinente, pelo regimento geral, pelos regimentos dos órgãos da administração superior e Unidades Universitárias, e pelas Resoluções de seus órgãos.

A Universidade tem por missão produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa, e democrática e na defesa da qualidade da vida.

Sua comunidade é constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnicos-administrativos em educação e estudantes, sem contar com a população itinerante que procuram a universidade por conta de suas atividades de extensão e agências de serviços (Hospital Universitário, Biblioteca Universitária, Restaurante Universitário, Centro de Cultura, agências bancárias, Correios, livrarias, etc).

Possui campi em mais quatro municípios: Araranguá, Curitiba, Joinville e Blumenau, instituídos com recursos do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das

Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da Universidade para outras regiões em Santa Catarina.

No campus João David Ferreira Lima, situado no bairro da Trindade - Florianópolis, estão localizados o Colégio de Aplicação (CA) que oferece os ensinos fundamental e médio à comunidade e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI) que atende mais de 210 crianças com idade até 5 anos e 11 meses.

Parte integrante da UFSC - Florianópolis, mas alocados em outros bairros tem-se o **Centro de Ciências Agrárias – CCA**, instalado no bairro do Itacorubi e no Campus Sul da Ilha bairro da Tapera; o **Laboratório de Biologia e Cultivo de Peixes de Água Doce – LAPAD**, situado no bairro da Lagoa do Peri; o **Laboratório de Camarões Marinhos – LCM**, situado no bairro da Barra da Lagoa; a **TV UFSC** com instalações no Centro da cidade e no Morro da Cruz; a **Unidade de Conservação Ambiental Desterro - UCAD** e a recém incorporada à UFSC **Cidade das Abelhas**, ambas localizadas no bairro Saco Grande.

#### 4.1.1 UFSC em números

Abaixo apresentam-se quadros com o quantitativo da comunidade universitária registrada, e do espaço físico da UFSC, dados de 2015, com objetivo de se ter uma noção da dimensão desta instituição e da necessidade por profissionais da área de segurança para atender tal cenário.

**Tabela 1** – Quantitativo da Comunidade Universitária

Comunidade Universitária	
Alunos matriculados	
INDICADOR	QTD.
Educação Básica	1155
Graduação	28742
Pós-Graduação	15283
<b>Total</b>	<b>45180</b>

*Continua...*

## Continuação

Docentes	
INDICADOR	QTD.
Educação Básica	113
Educação Superior	2285
Professores Substitutos	235
<b>Total</b>	<b>2633</b>
Técnicos-Administrativos	
INDICADOR	QTD.
Nível Apoio	152
Nível Médio	1963
Nível Superior	1102
<b>Total</b>	<b>3217</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>51030</b>

Fonte: DPGI/SEPLAN com adaptações

Como se pode observar no quadro acima, a população universitária itinerante ultrapassa em quantitativo, 267 dos 295 municípios do estado de Santa Catarina, quase se equiparando à população do município de Videira no Oeste Catarinense (28ª no *ranking*), com um total de 51499 habitantes, de acordo com o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, realizado em 2016.

**Tabela 2** – Quantitativo do Espaço Físico

Espaço Físico (m <sup>2</sup> )	
Campus Araranguá	
INDICADOR	QTD.
Terreno (próprio)	129.195,42
Área construída (própria + locações)	6.990,56
Campus Blumenau	
INDICADOR	QTD.
Terreno (locações)	
Área construída (locações)	3.343,21

Continua...

*Continuação.*

<b>Campus Curitiba</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>QTD.</b>
<b>Terreno (próprio)</b>	806.973,50
<b>Área construída (própria + locações)</b>	5.061,06
<b>Em construção</b>	10.531,19
<b>Campus Florianópolis</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>QTD.</b>
<b>Terreno (próprio)</b>	10.536.318,04
<b>Área construída (própria)</b>	392.939,79
<b>Em construção</b>	43.200,85
<b>Campus Joinville</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>QTD.</b>
<b>Terreno (próprio + locações)</b>	1.181.190,07
<b>Área construída (própria + locações)</b>	10.455,28
<b>Em construção</b>	15.088,04
<b>Outras unidades*</b>	
<b>INDICADOR</b>	<b>QTD.</b>
<b>Terreno</b>	3.632.630,65
<b>Área construída (própria + locações)</b>	530,93

\*Unidade Balneário Barra do Sul e Unidade Bom Jardim da Serra

Fonte: DPGI/SEPLAN com adaptações

Somente o campus de Florianópolis, com 10,53 Km<sup>2</sup>, corresponde a aproximadamente 50% da área do Distrito dos Ingleses, com um total de 20,47 Km<sup>2</sup>.

Esses dados demonstram a dimensão do campus de Florianópolis, e proferem uma noção das dificuldades em se realizar a segurança das instalações físicas e das pessoas que nelas transitam.

Em seguida será apresentado o órgão responsável por implementar a segurança no ambiente acima descrito.

#### 4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SECRETARIA DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL

Desde o início da UFSC até meados da década de 90, a segurança da instituição era basicamente restrita às atividades de vigilância patrimonial e controle de portaria.

Todavia ao longo dos anos, essas atividades e/ou ocorrências foram ampliando e mudando suas características, em virtude do crescimento populacional nos arredores do campus, além do aumento da comunidade universitária e fluxo de pessoas externas que adentram ao campus em busca da oferta de serviços como bancos, correios, biblioteca, livrarias, entre outros.

Considera-se também o fato do campus Prof. João David Ferreira Lima, situado no bairro da Trindade ter a peculiaridade de ser um espaço aberto à sociedade em geral, e uma convicção histórica e cultural por parte da comunidade universitária de que “a polícia não entra no campus”, resquício da época da ditadura militar, o que permite a infiltração de pessoas de má índole, que objetivam praticar atos criminosos.

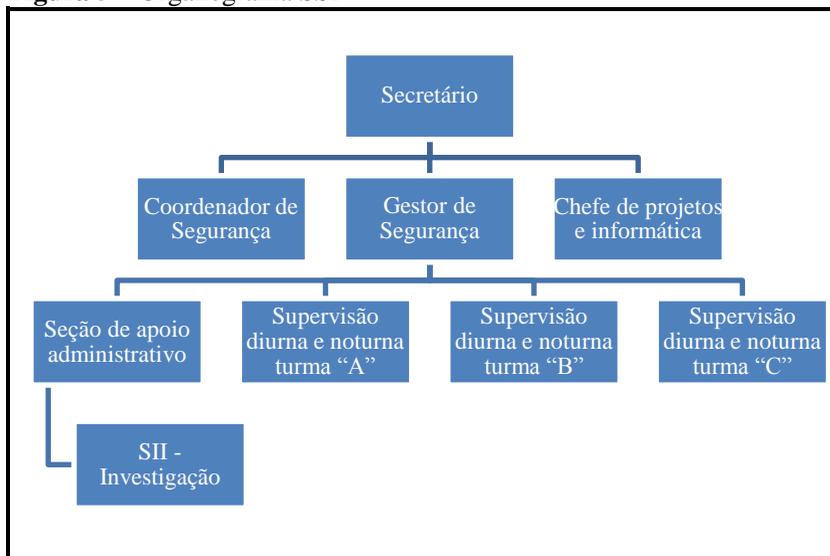
Desta forma, sob este cenário de transformações e aumento da criminalidade no interior do campus universitário, que o órgão responsável pela segurança teve que adequar-se, com intuito não somente de atuar na guarda preventiva do patrimônio, mas passando a realizar também ações veladas e ostensivas que pudessem antecipar e inibir atos delituosos.

Sendo assim, em 2016 o reitor eleito Prof. Luiz Carlos Cancellier de Olivo atendendo a uma promessa de campanha transformou o Departamento de Segurança – DESEG em Secretaria de Segurança Institucional - SSI, possibilitando uma maior autonomia para os gestores deste órgão poderem apresentar propostas que possam agregar à política de segurança da instituição.

A SSI tem como missão promover e manter a segurança dos usuários, instalações e equipamentos, considerando um conjunto de medidas e atividades empregadas, através de um planejamento prévio e constante fiscalização, com a finalidade de dotar a Universidade Federal de Santa Catarina do nível de segurança necessário para o desenvolvimento de suas atividades de administração, ensino, pesquisa e extensão.

Sua operacionalização ampara-se na 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 vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências; no Of.circ. nº. 15/2005-MEC, que descreve as atribuições dos cargos do PCCTAE; e no Decreto nº 5.824/2006, que descreve as atividades de acordo com o ambiente organizacional infraestrutura.

Atualmente a estrutura organizacional da SSI, é constituída conforme o organograma abaixo:

**Figura 5 – Organograma SSI**

Fonte: SSI com adaptações

Seu quadro de pessoal é composto por uma mescla de servidores públicos federais, regidos pelo regime estatutário da Lei 8.112/91 e servidores terceirizados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, totalizando **446** pessoas, distribuídas conforme segue na tabela abaixo:

**Tabela 3 – Profissionais da SSI/UFSC**

Cargo	Quantidade
Vigilantes efetivos	36
Armazenista	01
Mestre de Edificações e Infraestrutura	01
Motorista	01
Assistente em administração	01
Auxiliares em administração	02
Servidores anistiados do Ministério do Transporte	04
Vigilantes terceirizados Campus de Florianópolis*	210

*Continua...*

Continuação.

<b>Vigilantes terceirizados demais campi**</b>	70
<b>Porteiros terceirizados Campus de Florianópolis</b>	110
<b>Porteiros terceirizados demais campi**</b>	011
<b>Total</b>	447

Fonte: Elaborado pelo autor

Obs.: \* Somados os operadores de monitoramento, fiscais e supervisor.

\*\* Campus de Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville

Diferentemente de outros setores da Universidade, a SSI vive um momento singular em relação à sua composição, pois, há muito se observa a evolução crescente do número de terceirizados e uma evolução decrescente no número de STAE's, em virtude da ausência de concursos para vigilantes desde 1993, acarretado pelas aposentadorias ou falecimentos, sem a devida reposição das vagas.

Tais fatos são evidenciados no quadro 5, e gráfico 1, a seguir:

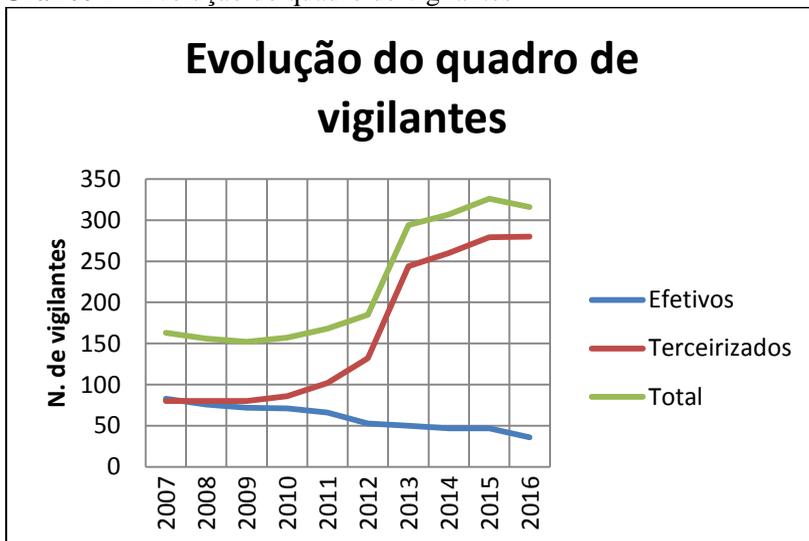
**Tabela 4** - Quantitativo dos vigilantes STAEs e terceirizados na SSI/UFSC, entre 2007 à 2016.

Vigilantes	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Efetivos</b>	83	76	72	71	66	53	50	47	47	36
<b>Terceirizados</b>	80	80	80	86	102	132	244	260	279	280
<b>Total</b>	163	156	152	157	168	185	294	307	326	316

Fonte: SSI/UFSC

A tabela acima expõe que no período de 2007 a 2016, apesar da redução de 56,62% dos vigilantes efetivos, houve um aumento de 93,86% do total, impulsionado principalmente pelo aumento escalonar da terceirização em 250%.

No mesmo período a comunidade universitária aumentou na ordem de 40,07%, passando de 36.350 para 50.918 pessoas, entre professores, técnico administrativos e alunos.

**Gráfico 1 - Evolução do quadro de vigilantes**

Fonte: Dados primários.

No gráfico acima, é visível que nos últimos 5 anos houve um aumento significativo no número de vigilantes, impulsionado principalmente pelo aumento da terceirização, em contrapartida, é notório o declínio constante do número de vigilantes efetivos.

Com este efetivo, a SSI é o órgão responsável por propor e implementar políticas de segurança voltadas para ações preventivas e curativas no âmbito das instalações da UFSC, por intermédio de ações operacionais de forma orgânica e eletrônica, e/ou convênios com os demais órgãos de segurança pública.

#### 4.2.1 Vigilantes Terceirizados da SSI/UFSC

Como o objeto foco desta pesquisa são os vigilantes terceirizados que prestam serviços em um órgão público, faz-se necessário descrever o cargo de acordo com alguns dos principais instrumentos previstos na legislação brasileira que o regulamentam.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações, o cargo de vigilante recebe o código CBO 517330, e tem sua descrição, formação e experiência, conforme segue:

Vigiam dependências e áreas públicas e privadas com a finalidade de prevenir, controlar e combater delitos como porte ilícito de armas e munições e outras irregularidades; zelam pela segurança das pessoas, do patrimônio e pelo cumprimento das leis e regulamentos; recepcionam e controlam a movimentação de pessoas em áreas de acesso livre e restrito; fiscalizam pessoas, cargas e patrimônio; escoltam pessoas e mercadorias. Controlam objetos e cargas; vigiam parques e reservas florestais, combatendo inclusive focos de incêndio; vigiam presos. Comunicam-se via rádio ou telefone e prestam informações ao público e aos órgãos competentes.

O exercício das ocupações requer ensino médio completo, exceto agente de proteção de aeroporto e vigilante, que têm como requisito o ensino fundamental. Todas as ocupações requerem formação profissionalizante básica de duzentas a quatrocentas horas. Os vigilantes passam por treinamento obrigatório em escolas especializadas em segurança, onde aprendem a utilizar armas de fogo (...)

Sua regulamentação é realizada pela Polícia Federal do Brasil, por intermédio da Portaria Nº3233/12-DG/DPF, de 10 de dezembro de 2012, que estabelece requisitos, direitos e deveres para o exercício da profissão de vigilante no território brasileiro.

Conforme o Art. 2º inciso III – vigilante é o “profissional capacitado em curso de formação, empregado de empresa especializada ou empresa possuidora de serviço orgânico de segurança, registrado no DPF, e responsável pela execução de atividades de segurança privada.”

Quanto à instrução do vigilante, a referida portaria descreve os requisitos no Art. 155, conforme os incisos abaixo:

III – ter instrução correspondente à quarta série do ensino fundamental;

IV – ter sido aprovado em curso de formação de vigilante, realizado por empresa de curso de formação devidamente autorizada;

No sentido de se ter uma noção do grau de conhecimento deste profissional, a seguir será apresentada informações relevantes referentes ao curso de formação de vigilante.

#### 4.2.1.1 Curso de Formação de Vigilante

Regulamentado no Art. 156, inciso I da Portaria Nº 3233/12-DG/DPF, de 10 de dezembro de 2012 e alterado pela Portaria nº 3.258/13-DG/DPF, publicada no D.O.U. em 14/01/2013, encontra-se o Anexo I que trata do curso de formação de vigilante.

No programa do curso, já no primeiro item é descrito o perfil do vigilante, o qual caracteriza as competências básicas para atuar na profissão, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes que o candidato a vigilante tem que possuir para estar apto para exercer a profissão.

Com o propósito de identificar quais as competências requeridas, cito-as abaixo na íntegra conforme consta no referido Anexo I:

- a) preventivo/ostensivo: atributo de o vigilante ser visível ao público em geral, a fim de evitar a ação de delinquentes, manter a integridade patrimonial e dar segurança às pessoas;
- b) proatividade: ação de antever e se antecipar ao evento danoso, com o fim de evitá-lo ou de minimizar seus efeitos e, principalmente, visar à adoção de providências para auxiliar os agentes de segurança pública, como na coleta das primeiras informações e evidências da ocorrência, de preservação dos vestígios e isolamento do local do crime;
- c) relações públicas; qualidade de interação com o público, urbanidade, sociabilidade e transmissão de confiança, priorizando o atendimento adequado às pessoas com deficiência;
- d) vigilância; atributo de movimento, dinamismo e alerta, contrapondo-se ao conceito estático;
- e) direitos humanos; respeito à dignidade e à diversidade da pessoa humana, compromisso que o Brasil assumiu perante a comunidade internacional e princípio constitucional de prevalência dos direitos humanos;
- f) técnico-profissional; capacidade de empregar todas as técnicas, doutrinas e ensinamentos adequados para a consecução de sua missão;
- g) adestramento; atributo relacionado à desenvoltura corporal, com aprimoramento físico,

domínio de defesa pessoal e capacitação para o uso proporcional da força através do emprego de tecnologias não-letais e do uso da arma de fogo, como último recurso de defesa própria ou de terceiros;

h) higidez física e mental; certeza de não ser possuidor de patologia física ou mental;

i) psicológico; perfil psicológico adequado ao desempenho do serviço de vigilante; e

j) escolaridade; 4ª série (exigência legal).

Ainda de acordo com o Anexo da Portaria, o objetivo geral do curso de formação de vigilante é:

a) dotar o aluno de conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes que o capacitem para o exercício da profissão de vigilante, em complemento à segurança pública, incluídas as atividades relativas à vigilância patrimonial, à segurança física de estabelecimentos financeiros e outros, preparo para dar atendimento e segurança às pessoas e manutenção da integridade do patrimônio que guarda, bem como adestramento para o uso de armamento convencional e o emprego de defesa pessoal; e

b) elevar o nível do segmento da segurança privada a partir do ensino de seus vigilantes.

Para tanto, o curso possui a grade curricular (Anexo 1), que demonstra a disciplina ministrada, seus objetivos e a carga horária mínima.

Cabe salientar que o curso de formação de vigilante tem duração de 20 dias, com carga horária de 200 horas/aula, o que pesa o questionamento se esse período seria suficiente para instruir, capacitar e qualificar um profissional para além de efetuar a segurança de instalações e equipamentos, exercer a segurança da comunidade universitária, ou seja, das pessoas que transitam na UFSC.

Visto as nuances que regulamentam, definem e caracterizam a profissão de vigilante, com destaque para as competências exigidas, isto é, os conhecimentos, habilidade e atitudes requeridas, na sequência será

exposto como se dá o processo de contratação deste profissional por um órgão público, mais especificamente pela UFSC.

#### 4.3 PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DOS VIGILANTES TERCEIRIZADOS

Por força da Lei 9.632/98, que dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências, que as instituições federais de ensino superior, se viram obrigadas a terceirizar o cargo de vigilante para atender uma crescente demanda.

A contratação de serviços terceirizados se dá por intermédio de processos licitatórios, nos termos da Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, no Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, do Decreto nº 3.555, de 8 de agosto de 2000, do Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005, bem como, no que couber, das determinações constantes da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 e suas posteriores alterações.

De acordo com a Lei 8.666/93, no seu art. 2º prevê que “as obras, **serviços**, inclusive de publicidade, compras, alienações, concessões, permissões e locações da Administração Pública, **quando contratadas com terceiros**, serão necessariamente **precedidas de licitação**, ressalvadas as hipóteses previstas nesta Lei” (grifo nosso).

Já o art. 3º justifica a licitação como forma de “[...] garantir a observância do princípio constitucional da isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa para a administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável [...]” e que esta será processada e julgada em conformidade estrita com “[...] os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos”.

As licitações de serviços terceirizados devem ainda respeitar, subsidiariamente, o que está previsto na Lei Complementar nº 123/2006, na Lei nº 12.690/2012, no Decreto nº 2.271/1997, no Decreto nº 8.538/2015, na Instrução Normativa nº 02/2008 SLTI/MPOG e na Portaria nº 1.4787/2014 MEC (esta somente para os órgãos integrantes do Comitê de Compras e Contratos do MEC).

Por demanda identificada e solicitada pela SSI/UFSC, foi aberto o processo licitatório nº 23080.041842/2015-69 que desmembrou em lotes os diversos campi da UFSC, situados nas cidades de Florianópolis, Araranguá, Curitiba, Joinville, e Blumenau.

Este certame resultou em (05) contratos distintos, de acordo com os campi, sendo que esta pesquisa tratada pontuou o lote de n. 01 – Campus de Florianópolis, que foi atendido pelo contrato registrado sob o nº 047/2016, e que permitiu a contratação de 210 vigilantes terceirizados para atenderem uma demanda de 106 postos de trabalho, a um custo anual de (R\$12.467.820,00) doze milhões, quatrocentos e sessenta e sete mil, oitocentos e vinte reais, tendo a Empresa Khronos Segurança Privada Ltda. como vencedora do certame.

Ao analisar todo o processo na íntegra, nota-se já no termo de referencia que os pré-requisitos pouco tratam da formação e qualificação do vigilante, contentando-se somente com o indispensável por lei, ou seja, o curso de formação e a reciclagem em dia, ficando as maiores exigências a respeito da qualificação técnica da empresa a ser contratada.

Tal situação é ratificada no contrato, onde na cláusula décima – obrigações da contratada constam os seguintes itens:

10.13 Responsabilizar-se pelo treinamento inicial de qualificação dos empregados necessário à perfeita execução dos serviços, sem quaisquer ônus para a CONTRATANTE, inclusive daqueles que farão as substituições;

10.14 A CONTRATADA é responsável pela formação e reciclagem dos seus empregados, utilizados na execução dos serviços, em conformidade com as normas que regulam a atividade, devendo, quando requerido pela Contratante, apresentar a comprovação de habilitação dos empregados;

Portanto, a UFSC contenta-se com uma formação básica para o profissional que irá realizar a segurança das instalações, equipamentos e da comunidade universitária num todo.

Visto o processo de contratação e quais as exigências da qualificação dos vigilantes terceirizados, veremos como é feita a fiscalização da execução destes serviços.

### 4.3.1 Fiscalização do contrato

De acordo com material didático elaborado pela Escola Superior em Administração Pública, disponibilizado nos *site* do Departamento de Projetos, Contratos e Convênios da UFSC, a gestão e fiscalização de contratos são duas atividades distintas e importantes, porém sua diferenciação não esta clara na legislação vigente.

A Lei nº 8.666 no Art. 67 em seus primeiro e segundo parágrafos expõem que a Administração deve designar um servidor para acompanhar a execução do contrato, que registrará todas as ocorrências provenientes da execução, tomando as medidas que se fizerem necessárias para regularização e/ou correção dos problemas encontrados. Devendo ainda, reportar ao superior hierárquico fatos que estiverem acima de sua competência de decisão.

A atual contratação de empresa para a prestação de serviços técnicos especializados em segurança e vigilância patrimonial para a UFSC, mais especificamente referente ao contrato 047/2016 para o Campus de Florianópolis, tem em seu escopo o Termo de Referência que cita algumas das atividades do fiscal de contrato.

No item 8. que trata da metodologia de avaliação da execução dos serviços, descreve os seguintes sub-itens conforme segue:

8.1.7 Da aferição dos serviços e da adequação dos pagamentos:

a) Os serviços serão aferidos pelo fiscal do contrato, quantitativamente e qualitativamente, nos últimos 5 dias do período de avaliação.

8.1.8 Verificando o descumprimento do Acordo de Nível de Serviço, o fiscal do contrato determinará a adequação do pagamento de acordo os descontos estabelecidos.

Essa aferição de qual trata o item citado acima, prima entre outras coisas, pela qualidade dos serviços prestados, no entanto os indicadores apresentados como parâmetros no item 8.2 do termo de referência, conforme consta o quadro apresentado no Anexo 2, não permitem uma avaliação qualitativa ideal quanto à prestação dos serviços, ou o nível de competência (conhecimento, habilidades e atitudes) dos profissionais alocados em postos de trabalho, que exigem atividades distintas.

O contrato de nº 047/2016, além de ratificar o que está explícito no termo de referência citado acima, trata da fiscalização na cláusula nona – obrigações da contratante, sendo que no item 9.3 expõe a possibilidade de notificar a Empresa por “eventuais imperfeições” quanto da prestação dos serviços, o que penso ser também abrangente à qualidade destes serviços.

Esse desmembramento em lotes trouxe um fato inédito para a SSI, pois antes era a gestora e fiscal de um único contrato, ou seja, como uma única empresa prestava serviço em todos os campi, a gestão e fiscalização destes postos de trabalho ficavam a cargo de profissionais da própria SSI.

Hoje, essa tarefa está a cargo de cada Unidade, por intermédio dos mais diversos profissionais técnicos administrativos em educação que não tem uma formação voltada para a segurança, resultando numa quebra de padronização na prestação e fiscalização dos serviços.

Após identificar os requisitos efetivamente adotados pela Universidade Federal de Santa Catarina quanto à política de contratação e fiscalização dos serviços terceirizados de segurança, a seguir será realizada uma análise das competências requeridas e apresentadas pelos atuais vigilantes contratados, por intermédio de entrevista e questionário aplicados aos gestores administrativos e operacionais da SSI.

#### 4.4 AS ATRIBUIÇÕES DOS VIGILANTES

Objetivando identificar as competências que são necessárias para uma eficaz atuação laboral, que envolve tanto os vigilantes servidores públicos, como também os vigilantes terceirizados, tendo em vista que as duas categorias trabalham em conjunto, onde muitas das atividades desempenhadas coincidem ou se complementam, faz-se necessário descrever as atividades típicas do cargo, de acordo com a legislação de cada classe profissional e contrapor com as respostas obtidas por intermédio das entrevistas realizadas com os gestores administrativos e operacionais.

Os vigilantes servidores públicos têm a especificação de suas atividades previstas no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, que traz a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, os quais cita-se abaixo:

- Percorrer a área sob sua responsabilidade, atentamente para

eventuais anormalidades nas rotinas de serviço e ambientais.

- Vigiar a entrada e saída das pessoas, ou bens da entidade.
- Tomar as medidas necessárias para evitar danos, baseando-se nas circunstâncias observadas e valendo-se da autoridade que lhe foi outorgada.
- Prestar informações que possibilitam a punição dos infratores e volta à normalidade.
- Redigir ocorrências das anormalidades ocorridas.
- Escoltar e proteger pessoas encarregadas de transportar dinheiro e valores.
- Escoltar e proteger autoridades.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Já os vigilantes terceirizados que prestam serviços na UFSC têm suas atividades descritas no Termo de Referência que dá subsidio ao Contrato 047/2016 resultante do Processo licitatório nº 23080.041842/2015-69.

Como pode-se observar no item 10. Especificação dos Serviços Vigilância Humana e Eletrônica, constante no Anexo 2, as atividades dos vigilantes terceirizados foram descritas de forma mais analítica, em relação as atividades dos vigilantes servidores públicos constantes acima, isto talvez por conta de terem sido elaboradas em épocas distintas, mas em essência, elas convergem em síntese para atividades de segurança patrimonial e pessoal.

#### **4.4.1 As atribuições empíricas dos vigilantes da UFSC**

A fim de se identificar na prática quais são as atividades e/ou competências desempenhadas pelos vigilantes que atuam na UFSC, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores administrativos e operacionais da SSI, obtendo-se as seguintes respostas:

**Quadro 2 - Atividades desempenhadas pela segurança da UFSC****ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELA SEGURANÇA NA UFSC**

<b>Entrevistado 01</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cuidar do espaço onde ele é designado para cuidar;</li> <li>- prestar atenção na circulação das pessoas em geral;</li> <li>- zelar pela segurança do patrimônio público e privado;</li> <li>- Dar informações;</li> <li>- Atender ocorrências de furto ou roubo;</li> <li>- Atendimento e transporte de pessoas que estejam passando por mal súbito ou se acidentaram;</li> <li>- Combate à princípios de incêndio;</li> </ul>
<b>Entrevistado 02</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança patrimonial e física;</li> <li>-Atendimento a comunidade universitária;</li> <li>- Atendimento em caso de princípio de incêndio;</li> <li>- Atendimento a pessoas que estejam passando mal;</li> <li>- Mediar conflitos;</li> </ul>
<b>Entrevistado 03</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividade de presença com ações que visam manter a ordem funcional patrimonial e a integridade das pessoas;</li> <li>- Ajudar a transportar pessoas que tenham mal súbitos;</li> <li>- Verificação de instalações para prevenção de incêndios;</li> <li>- Atos preventivos como comunicação de locais com má iluminação;</li> <li>- Registrar e comunicar ocorrências;</li> <li>- Confronto em delitos dentro da UFSC</li> </ul>
<b>Entrevistado 04</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zelar pelo patrimônio;</li> <li>- Transportar autoridades;</li> <li>- Rondas ostensivas;</li> <li>- Combater princípios de incêndios;</li> <li>- Atuar em situações não rotineiras;</li> <li>- Dar informações;</li> </ul>

*Continua...*

*Continuação.*

<b>Entrevistado 05</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades de portaria;</li> <li>- Rondas;</li> <li>- Proteção as pessoas;</li> <li>- Coibir roubos;</li> <li>- Dar informações</li> </ul>
<b>Entrevistado 06</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança física e patrimonial;</li> <li>- Serviço de informação, investigação e inteligência;</li> <li>- Transporte de pessoas a bem da saúde;</li> <li>- Apreensão de drogas;</li> <li>- Combate a princípios de incêndio;</li> <li>- Atendimento a assaltos e furtos de veículos e pessoas;</li> <li>- Condução de autoridades;</li> <li>- Ações preventivas;</li> </ul>
<b>Entrevistado 07</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segurança patrimonial;</li> <li>- Atividades de portaria;</li> <li>- Segurança das pessoas;</li> <li>- Dar informações;</li> </ul>
<b>Entrevistado 08</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efetuar rondas pelos setores;</li> <li>- Registrar anormalidades em livros de ocorrências;</li> <li>- Proteger as pessoas e o patrimônio público;</li> <li>- Prestar informações;</li> <li>- Atender chamados da SSI;</li> <li>- Atendimento de primeiros socorros;</li> <li>- Atendimento de tentativas de suicídio;</li> </ul>
<b>Entrevistado 09</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guardar o patrimônio;</li> <li>- Efetuar rondas;</li> <li>- Primar pela ordem;</li> <li>- Orientar as pessoas;</li> <li>- Coibir atos ilícitos, porte e uso de substancias tóxicas;</li> <li>- Atendimento primário a pessoas em caso de acidentes ou mal súbitos;</li> <li>- Prestar apoio a eventos;</li> <li>- Escolta de autoridades;</li> </ul>

*Continua...*

*Continuação.*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preservar áreas violadas para uso da perícia técnica e acionamento da Polícia Federal;</li> <li>- Dar o primeiro atendimento em caso de princípio de incêndio;</li> </ul>
<b>Entrevistado 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificação das edificações;</li> <li>- Atendimento e orientação ao público;</li> <li>- Atender e conduzir pessoas que estejam passando mal;</li> <li>- Detenção e condução de indivíduos no interior da UFSC;</li> <li>- Atender princípios de incêndio;</li> </ul>
<b>Entrevistado 11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger a comunidade universitária como um todo;</li> <li>- Realizar rondas ostensivas;</li> <li>- Estar atendo a presença e circulação de pessoas estranhas ao meio acadêmico;</li> <li>- Realizar vigilância em postos pré-determinados;</li> <li>- Realizar abordagens de suspeitos;</li> <li>- Realizar detenção e condução de indivíduos que tenham se envolvido em crimes ou que estejam procurados pela justiça, com mandado de prisão ativo ou coisa parecida;</li> <li>- Realizar atividade de educação de trânsito;</li> <li>- Conduzir pessoas ao pronto socorro;</li> <li>- Realizar investigação de atos criminosos ocorridos no interior do campus;</li> <li>- Realizar atividade de inteligência em segurança pública;</li> <li>- Redigir boletins de ocorrência interno;</li> <li>- Manter contato permanente com demais órgãos de segurança pública;</li> <li>- Realizar atividades de prevenção à incêndios;</li> <li>- Zelar e proteger o patrimônio da autarquia;</li> </ul>

Fonte: Dados primários

Como se pode perceber nos relatos dos onze entrevistados, as atividades convergem para três competências distintas:

- Segurança Patrimonial: Todos os entrevistados mencionaram atividades típicas de segurança das instalações, ou seja, atividades

voltadas para a salvaguarda do patrimônio público e privado, entre as mais citadas tem-se “segurança patrimonial e física” e “combater princípios de incêndios”;

- Segurança Pessoal: Nesse caso como o anterior, há citações de várias atividades que remetem a integridade das pessoas, sendo mencionado por 8 dos 11 entrevistados o “atendimento e transporte de pessoas com mal súbito”;

- Relações Públicas: Com 3 exceções, os entrevistados citaram “dar informações” como a atividade mais convergente no atendimento ao público.

Ainda, na mesma entrevista os gestores foram questionados sobre quais os conhecimentos, habilidades e atitudes os vigilantes deveriam possuir para desempenhar as atividades mencionadas.

Os conhecimentos necessários foram obtidos por intermédio dos relatos constantes no quadro abaixo:

**Tabela 5-** Conhecimentos necessários na visão dos gestores

Conhecimentos necessários		
Conhecimentos apontados	Frequência	Entrevistados
Segundo grau completo	7/11	1, 3, 4, 5, 6, 7, 9
Relações humanas	4/11	1, 5, 9,11
Conhecer as especificidades e peculiaridades das instalações da UFSC	9/11	1, 2,3,6,7,8,9,10,11
Conhecer técnicas de combate á princípios de incêndios	7/11	1, 2,5, 6, 9, 10, 11
Conhecer técnicas de atividades preventivas e segurança de instalações	3/11	6,8,11
Conhecer técnicas de primeiros socorros;	6/11	2, 3,5,9,10,11
Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos	4/11	2,8,10,11
Conhecimento básico de direito civil e penal	4/11	1,2,9,11
Conhecer armamento e equipamentos de segurança	2/11	9,11

*Continua...*

*Continuação.*

Conhecer técnicas de gerenciamento de crises	2/11	2,9
Tecnologias de segurança	7/11	1,2,4,5,6,7,9
Conhecer Técnicas de defesa pessoal	2/11	2,5
Noções de investigação	2/11	1, 2

Fonte: Dados primários

Nota-se que, mais precisamente 7 de 11, ou seja 63,63% dos entrevistados convergem para a necessidade de um maior grau de instrução por parte destes profissionais, o que é corroborado pelo gestor máximo da SSI ao mencionar na entrevista 01 que “...as vezes você tem algumas divergências até pela escolaridade desse vigilante...”.

Quanto as habilidades necessárias, estas estão expostas no quadro abaixo:

**Tabela 6 - Habilidades necessárias na visão dos gestores**

Habilidades necessárias		
Habilidades apontadas	Frequência	Entrevistados
Saber utilizar as tecnologias de segurança	2/11	10,11
Saber agir preventivamente	6/11	1,3,6,8,9,11
Saber agir durante uma emergência	8/11	1,2,3,4,6,7,10,11
Saber efetuar abordagens com discernimento e dentro da legalidade	5/11	2,6,7,9,11
Saber fazer rondas ostensivas	3/11	3,5,8
Saber gerenciar situações de conflitos	5/11	2,5,6,9,10
Saber ouvir as demandas da comunidade universitária	3/11	1,5,8
Saber dialogar com clareza com a comunidade universitária	6/11	4,6,7,9,10,11

*Continua...*

*Continuação.*

<b>Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça</b>	3/11	8,9,11
<b>Saber relatar fatos com clareza</b>	4/11	2,3,8,9

Fonte: Dados primários

Nota-se uma grande convergência das respostas referentes às habilidades exigidas, com destaque para 16 habilidades semelhantes citadas pelos entrevistados, que podem ser agrupadas como “saber agir durante uma emergência”; e 11 atividades também semelhantes que podem ser agrupadas como “saber dialogar com clareza com a comunidade universitária”.

Já no que tange a dimensão da atitude, por meio das entrevistas obteve-se as seguintes afirmações, listadas no quadro abaixo:

**Tabela 7** - Atitudes necessárias na visão dos gestores

<b>Atitudes necessárias</b>		
<b>Atitudes apontadas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Entrevistados</b>
<b>Ser observador</b>	4/11	2,4,7,9
<b>Ser onipresente</b>	3/11	1,3,8
<b>Ter responsabilidade</b>	2/11	2,11
<b>Ser proativo</b>	8/11	1,2,3,4,6,7,9,11
<b>Ter equilíbrio emocional</b>	6/11	1,2,4,9,10,11
<b>Ser prestativo</b>	3/11	3,8,9
<b>Ter destreza</b>	2/11	6,11
<b>Ser enérgico quando necessário</b>	2/11	2,9
<b>Ser ponderado</b>	2/11	2,10
<b>Ser comunicativo</b>	5/11	3,4,5,6,7
<b>Ter empatia</b>	3/11	1,4,9
<b>Ser mediador</b>	2/11	2,6
<b>Ter postura</b>	3/11	4,5,7
<b>Ser imparcial</b>	3/11	4,6,7

Fonte: Dados primários

Dentre as atitudes descritas pelos entrevistados, duas chamam a atenção pelo número de vezes que foram mencionadas, que são a “proatividade” citado por 7 dos 11 entrevistados, e “equilíbrio emocional” citado por 6.

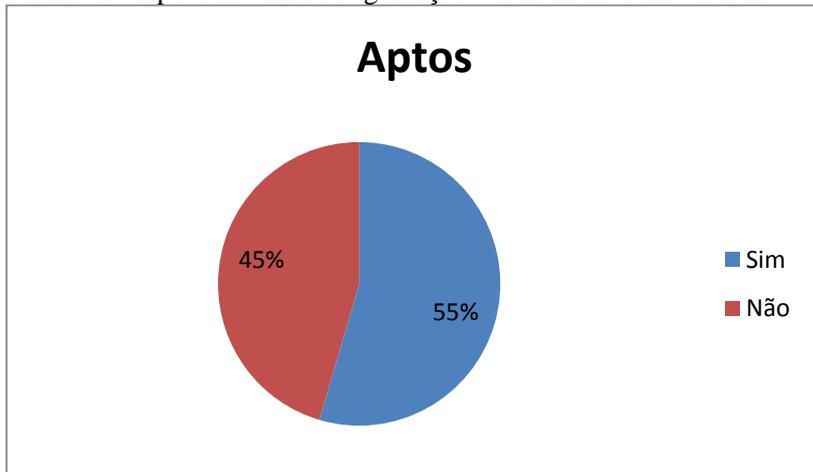
Em relação a proatividade, destaco a fala do Entrevistado 11 ao afirmar “...não esperar que as pessoas determinem algumas situações, está lá vendo o que está acontecendo e tomar a atitude de ter iniciativa.”

Já no que se trata do equilíbrio emocional, onde alguns entrevistados trataram como “calmo sob pressão, ter postura ou ponderado”, destaco a exposição do entrevistado 01, ao afirmar “...porque as vezes uma palavra mal colocada pode gerar um transtorno, ou uma situação que difícil as vezes até de consertar, então tem que ter esse autocontrole, ...”

Na oportunidade da mesma entrevista, os gestores também foram questionados se os vigilantes terceirizados que atuam na UFSC estão aptos a realizar a segurança da comunidade universitária e qual a percepção para a qualidade dos serviços prestados pela terceirização.

Para melhor visualização, as respostas obtidas encontram-se tabuladas nos gráficos abaixo:

Gráfico 2 - Aptos à realizar a segurança da comunidade universitária



Fonte: Dados primários

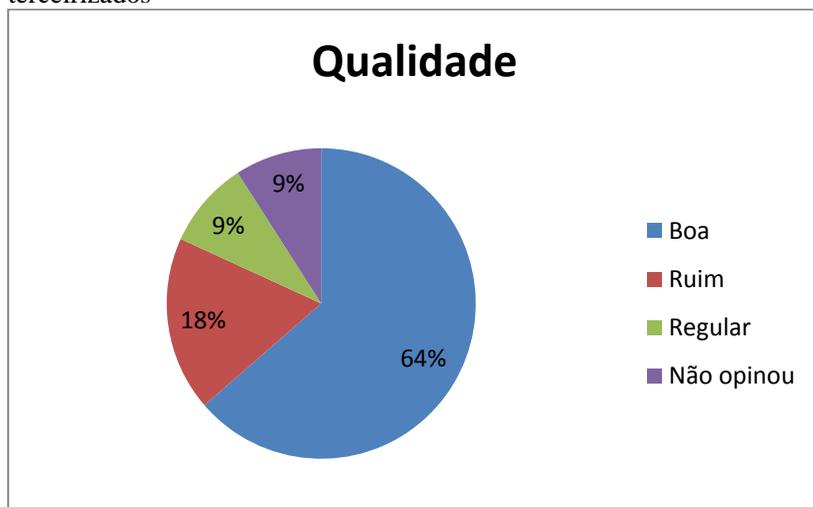
Nota-se um quase equilíbrio de opiniões referentes à aptidão dos vigilantes terceirizados, onde 6 contra 5 dos gestores, acreditam que estes estão aptos para efetuarem a segurança da comunidade universitária.

Os gestores expuseram que essa aptidão foi conquistada ao longo de muitos anos de trabalho na UFSC, conforme afirma o Entrevistado 08 “..., hoje penso que estão preparados, porém não

chegaram aqui com este preparo, foram adquirindo estas informações e aprendendo com o dia a dia...”.

Na contrapartida, há quem acredite que a inaptidão é devido a formação não ser direcionada para atuação em ambiente universitário, conforme salienta o Entrevistado 11 “..., e esse curso de formação de vigilante ele é voltado ao atendimento de serviço de segurança privada, sobretudo instituições bancárias e condomínios privados, o que é muito diferente das exigências inerentes ao trabalho que deve ser realizado no ambiente universitário...”

Gráfico 3 - Qualidade dos serviços prestados pelos vigilantes terceirizados



Fonte: Dados primários

O gráfico acima é resultante da indagação referente à qualidade dos serviços prestados, contida na questão 7 do Apêndice B. Nota-se que a maioria dos gestores avaliaram como sendo “Boa”, sendo que, alguns destes acrescentaram que poderia ser melhorado por intermédio de capacitações, conforme afirmam os Entrevistados 09 e 11:

“ ... eu acho que pode ser melhorado com treinamentos específicos, como relação interpessoal, técnicas de abordagem considerando novamente a diversidade de gênero, dentre outras que tem na nossa população...”. (Entrevistado 09)

“ ... ele deveria ter um curso específico pago pela universidade ou, pago pela própria empresa terceirizada não sei, mas um curso específico voltado a necessidade da universidade, com carga horária expressiva, e com a grade curricular voltada realmente ao que se espera e o que se quer que seja executado dentro do ambiente acadêmico,...”. (Entrevistado 11)

Portanto, com as respostas obtidas dos gestores, deduz-se que de certa forma não há um consenso ou uma unanimidade referente a aptidão e qualidade dos vigilantes terceirizados.

#### 4.5 CATEGORIZAÇÕES DAS COMPETÊNCIAS

Tendo sido realizado a transcrição das entrevistas com os gestores administrativos e operacionais da SSI, com o objetivo de identificar as competências, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes, cabe no próximo passo realizar a categorização das competências baseadas nas categorias de Fleury e Fleury (2008), utilizadas para a formação das competências do indivíduo, as quais são descritas e conceituadas abaixo:

- competências de negócio: competências relacionadas a compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- competências técnico-profissionais: competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto, finanças;
- competências sociais: competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times. (FLEURY e FLEURY, 2008, p.36)

Todavia, com base nas informações obtidas nas entrevistas, não foram elencadas atividades e/ou competências que se acredita não serem possíveis de categorizá-las como competências de negócio e/ou

organizacionais, no entanto as mesmas podem ser extraídas de documentos que compõem o planejamento estratégico da UFSC, como o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI.

Desta forma, destacam-se as competências de negócio que são de suma importância por distinguir e/ou diferenciar a instituição universidade de outras organizações privadas, ou mesmo públicas.

Sendo assim citam-se:

- Comprometimento ético, social e ambiental;
- Busca pela excelência acadêmica;
- Doutrinação da visão inovadora;
- Atuante na discussão de grandes temas para o desenvolvimento humano, social e ambiental;
- Foco na internacionalização;
- Primazia pela liberdade de convicção e expressão;
- Busca pela decisão autônoma e transparente.

Portanto, as competências laborais dos membros responsáveis pelo funcionamento da universidade, incluindo-se os vigilantes terceirizados, devem estar alinhadas com as competências organizacionais transcritas acima.

De acordo com Fleury e Fleury (2008), dentre as competências técnico profissionais, tem-se os conhecimentos específicos com seus exemplos de significados atribuídos citados abaixo:

Deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos/produtos. Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação. (FLEURY e FLEURY, 2008, p.37)

E em relação às competências sociais, utilizou-se de duas subdivisões expostas pelos autores, as quais seguem:

#### Comunicação

Compreender o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização. Capacidade de expressar ideias de

modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação.

#### Negociação

Ter capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem, efetivamente, para atingir os objetivos organizacionais, conduzir processos de obtenção de consenso, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas e, principalmente, para a organização, em situações externas e internas, argumentar coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias, e aceitar pontos diversos dos seus. (FLEURY e FLEURY, 2008, p.38)

Sendo assim, ao analisar todos os depoimentos transcritos nas tabelas 5, 6 e 7, pode-se extrair conhecimentos, habilidades e atitudes que foram convergentes e relacioná-los de acordo com as competências específicas identificadas a partir das atividades desempenhadas.

Desta forma, tem-se a seguinte distribuição das competências com seus indicadores por categorias:

### Quadro 3 - Competências técnico-profissionais

Competências técnico-profissionais	
	Conhecimentos específicos
Dimensão	1.1 Segurança patrimonial: conjunto de atividades que tem como objetivo antever e se antecipar ao evento danoso, com o fim de evitá-lo ou de minimizar seus efeitos nas instalações e equipamentos.
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer técnicas de atividades preventivas e segurança de instalações;</li> <li>- Conhecer técnicas de combate á princípios de incêndios;</li> <li>- Conhecer as especificidades e peculiaridades das instalações da UFSC;</li> </ul>

*Continua...*

*Continuação*

Habilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber utilizar as tecnologias de segurança;</li> <li>- Saber agir preventivamente;</li> <li>- Saber agir durante uma emergência;</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser observador;</li> <li>- Ser onipresente;</li> <li>- Ter responsabilidade</li> </ul>
	1.2 Segurança pessoal: conjunto de ações preventivas visando assegurar a integridade física, mental ou moral de si ou de outros.
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos;</li> <li>- Conhecer armamento e equipamentos de segurança;</li> <li>- Conhecer técnicas de primeiros socorros;</li> <li>- Conhecer técnicas de defesa pessoal;</li> <li>- Conhecimento básico de direito civil e penal;</li> <li>- Ter noções de investigação;</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber efetuar abordagens com discernimento e dentro da legalidade;</li> <li>- Saber fazer rondas ostensivas;</li> <li>- Saber gerenciar situações de conflitos;</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser proativo;</li> <li>- Ter equilíbrio emocional;</li> <li>- Ser prestativo;</li> <li>- Ter destreza;</li> <li>- Ser enérgico quando necessário;</li> </ul>

Fonte: Dados primários

#### **Quadro 4 - Competências sociais**

##### Competências sociais

	Comunicação e negociação
Dimensão	2.1 relações públicas: qualidade de interação com o público, urbanidade, sociabilidade e transmissão de confiança, priorizando o atendimento adequado às pessoas com deficiência e respeito à dignidade e à diversidade da pessoa humana.

*Continua...*

*Continuação.*

Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ter conhecimento em relações humanas;</li> <li>- Ter conhecimento sobre ideologia e filosofia que reina no ambiente universitário;</li> <li>- Conhecer técnicas de gerenciamento de crises;</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saber ouvir as demandas da comunidade universitária;</li> <li>- Saber dialogar com clareza com a comunidade universitária;</li> <li>- Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça;</li> <li>- Saber relatar fatos com clareza;</li> </ul>
Atitudes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser ponderado;</li> <li>- Ser comunicativo;</li> <li>- Ter empatia;</li> <li>- Ser mediador</li> </ul>

Fonte: Dados primários

Depois de realizada a categorização dos indicadores que compõe as competências, faz-se necessário na próxima etapa, investigar o grau e/ou nível ideal na compreensão dos gestores, e o nível real destes indicadores de acordo com a auto avaliação à ser realizada com os vigilantes.

#### 4.6 NÍVEL REQUERIDO DAS COMPETÊNCIAS NA VISÃO DOS GESTORES DA SSI

Tendo identificado quais as competências com seus indicadores, e categorizado-as de acordo com a teoria apresentada de Fleury e Fleury (2008), se fez necessário apurar qual o nível ideal para um bom desempenho do vigilante na visão dos gestores da SSI.

Portanto, a análise das atribuições legais previstas para os vigilantes, em conjunto com o apurado por intermédio das entrevistas realizadas com os gestores, deu origem a dois questionários distintos (Apêndices C e D), mas com objetivos comuns, que foi de quantificar o nível ideal e real das competências dos vigilantes terceirizados da UFSC.

Desta forma, a ferramenta utilizada para quantificar esse nível desejado pelos gestores da SSI, foi um questionário com a escala Likert,

onde estes atribuíram uma nota de 1 a 5 para cada indicador, sendo que, para cada nota havia um significado, conforme segue:

**Tabela 8 - Níveis de necessidades**

5 Muito forte	4 Forte	3 Média	2 Fraca	1 Muito fraca
Atribua o grau 5 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que existe uma necessidade <b>FORTE</b> da competência investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que existe uma necessidade <b>MÉDIA</b> da competência investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que existe uma necessidade <b>FRACA</b> da competência investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FRACA OU NENHUMA</b> da competência investigada.

Isto posto, foram realizados os questionários de forma individual com os 11 gestores administrativos e operacionais da SSI, sendo que, o resultado será exposto no quadro abaixo:

**Tabela 9 – Avaliação dos gestores administrativos e operacionais**

Conhecimentos específicos		
Segurança patrimonial	Média	Moda
Conhecer técnicas de atividades preventivas e segurança de instalações	4,45	4
Conhecer técnicas de combate á princípios de incêndios	4,55	5
Conhecer as especificidades e peculiaridades das instalações da UFSC	4,18	4
Saber utilizar as tecnologias de segurança	4,09	5
Saber agir preventivamente	4,36	4
Saber agir durante uma emergência	4,55	5

*Continua...*

*Continuação.*

Ser observador	4,36	5
Ser onipresente	4,09	4
Ter responsabilidade	4,64	5
<b>Total</b>	<b>4,36</b>	
<b>Segurança pessoal</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos	4,64	5
Conhecer armamento e equipamentos de segurança	4,55	5
Conhecer técnicas de primeiros socorros	4,09	5
Conhecer técnicas de defesa pessoal	4,18	4
Conhecimento básico de direito civil e penal	4,00	4
Ter noções de investigação	3,27	3
Saber efetuar abordagens com discernimento e dentro da legalidade	4,36	4
Saber fazer rondas ostensivas	4,55	5
Saber gerenciar situações de conflitos	4,27	5
Ser proativo	4,45	4
Ter equilíbrio emocional	4,55	5
Ser prestativo	4,27	4
Ter destreza	3,91	4
Ser enérgico quando necessário	4,18	4
<b>Total</b>	<b>4,23</b>	

Fonte: Dados primários

<b>Comunicação e negociação</b>		
<b>Relações públicas</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Ter conhecimento em relações humanas	4,55	5
Ter conhecimento sobre ideologia e filosofia que reina no ambiente universitário	3,91	4
Conhecer técnicas de gerenciamento de crises	4,18	4
Saber ouvir as demandas da comunidade universitária	4,00	5
Saber dialogar com clareza com a comunidade universitária	4,36	4

*Continua...*

*Continuação.*

<b>Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça</b>	4,55	5
<b>Saber relatar fatos com clareza</b>	4,55	5
<b>Ser ponderado</b>	4,27	5
<b>Ser comunicativo</b>	4,55	5
<b>Ter empatia</b>	4,45	5
<b>Ser mediador</b>	4,27	4
<b>Total</b>	<b>4,33</b>	

Fonte: Dados primários

De acordo com os dados apresentados na tabela 9, percebe-se que para a competência Segurança Patrimonial, o indicador “Ter responsabilidade” apresentou a média mais alta, com 4,64; já os dois indicadores “Saber utilizar as tecnologias de segurança” e “Ser onipresente” obtiveram em comum a menor média, com 4,09. Salienta-se que as médias ficaram acima de 4, o que indica uma necessidade forte ou muito forte desses indicadores para o desempenho da função de vigilante.

Quanto a competência Segurança Pessoal, a maior média 4,64 foi do indicador “Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos” e a menor 3,27 com o indicador “Ter noções de investigação”. Nesse caso, destaca-se dois indicadores abaixo de 4, ou seja, há uma necessidade média desses indicadores.

Por último, a competência Relações Públicas, obteve três médias altas iguais em valor, com 4,55, sendo elas “Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça”, “Saber relatar fatos com clareza” e “Ser comunicativo”. E a menor média apontada foi para o indicador “Ter conhecimento sobre ideologia e filosofia que reina no ambiente universitário” com 3,91, isto é, um nível médio de necessidade deste indicador para o desempenho da função de vigilante.

Na oportunidade da aplicação do questionário, os gestores também foram indagados se acreditam que o curso de formação de vigilantes, seja suficiente para tornar um profissional apto para atuar na UFSC, e solicitados que avaliassem com uma nota de 0 à 10 para a qualidade da prestação de serviço de segurança terceirizada.

Em unanimidade, ou seja 100% dos gestores entrevistados acreditam que somente o curso de formação de vigilante não é o

suficiente para tornar um profissional apto para atuar na UFSC, e avaliaram com uma média final de 7,09 a qualidade dos serviços prestados.

Pressupõe-se com isso, que esse profissional vem com uma qualificação insuficiente para o desempenho de atividades específicas em uma instituição considerada complexa por conta das suas prerrogativas de autonomia, como é o caso da UFSC.

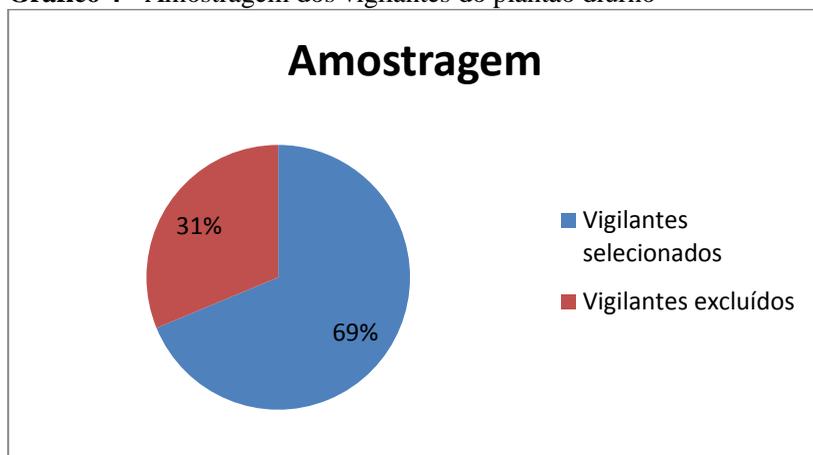
No entanto a média da qualidade dos serviços acima de 7, induz que o vigilante terceirizado teve uma evolução com a prática, haja visto que, como será demonstrado abaixo, o tempo médio de serviço é de 5,7 anos, e 86,36% dos vigilantes respondentes não realizaram nenhum curso na área de segurança após entrar na UFSC, com exceção do curso de reciclagem obrigatório a cada 2 anos.

#### 4.7 PERFIL DOS VIGILANTES TERCEIRIZADOS DA SSI

Depois de, ter implementado o questionário com os gestores, e ter identificado o nível ideal das competências necessárias para exercer o cargo de vigilante na UFSC, coube realizar o questionário com os vigilantes que atuam durante o período diurno no campus de Florianópolis.

Haja visto a necessidade de apurar os dados com os profissionais com atuação mais ativa, ou seja, àqueles que tem mais contato com a comunidade universitária, foram excluídos os que exercem atividade laboral no período noturno, e os que estão lotados em postos isolados, como exemplos os postos da Sala Cofre e Ilha de Anhatomirim, entre outros.

Desta forma, tem-se a seguinte amostragem:

**Gráfico 4 - Amostragem dos vigilantes do plantão diurno**

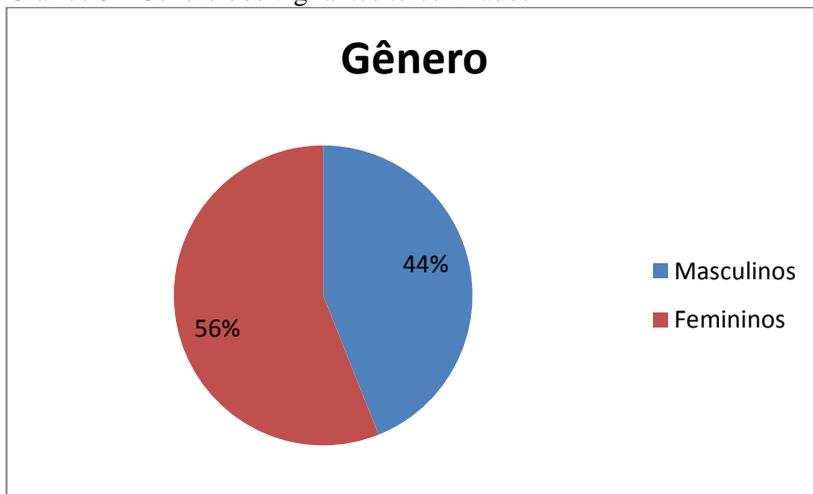
Fonte: Dados primários

Nota-se no gráfico acima que, mesmo adotando critérios para selecionar àqueles que pudessem externar uma situação mais fidedigna, obteve-se uma amostra representativa, com 69% de vigilantes selecionados, ou seja, 66 vigilantes respondentes dos 96 que trabalham no período diurno no campus da UFSC em Florianópolis.

O tempo médio de serviço na UFSC destes 66 vigilantes é de 5,7 anos, tendo em vista que alguns permaneceram mesmo após a mudança de contrato e/ou empresa prestadora de serviços.

Portanto, foi traçado o perfil do vigilante, para realizar uma análise mais minuciosa dos dados coletados.

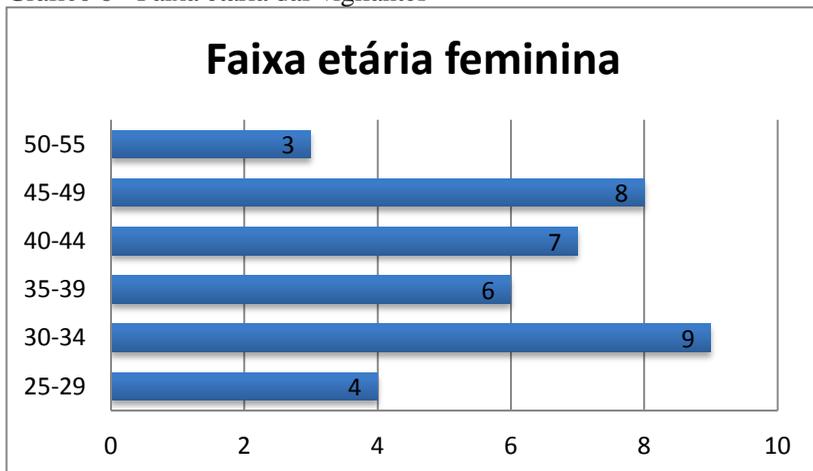
Gráfico 5 - Gênero dos vigilantes terceirizados



Fonte: Dados primários

Como pode-se observar no gráfico acima, contrariando o senso comum, 56% do quadro pesquisado é do gênero feminino, ou seja, são 37 mulheres e 29 homens respondentes.

Gráfico 6 - Faixa etária das vigilantes

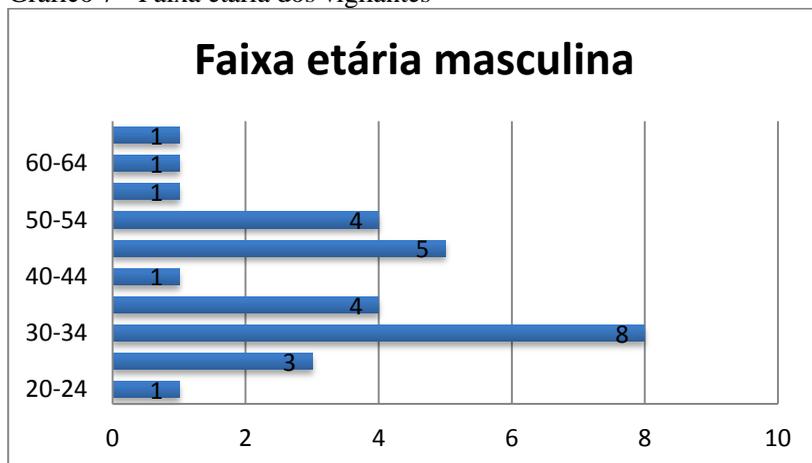


Fonte: Dados primários

A faixa etária predominante do quadro feminino gira em torno de 30 e 34 anos, sendo que a média geral é de 39 anos de idade.

No entanto, chama a atenção o número expressivo acima dos 45 anos de idade, totalizando 11 mulheres, ou seja, 29,72% da amostra feminina.

Gráfico 7 - Faixa etária dos vigilantes



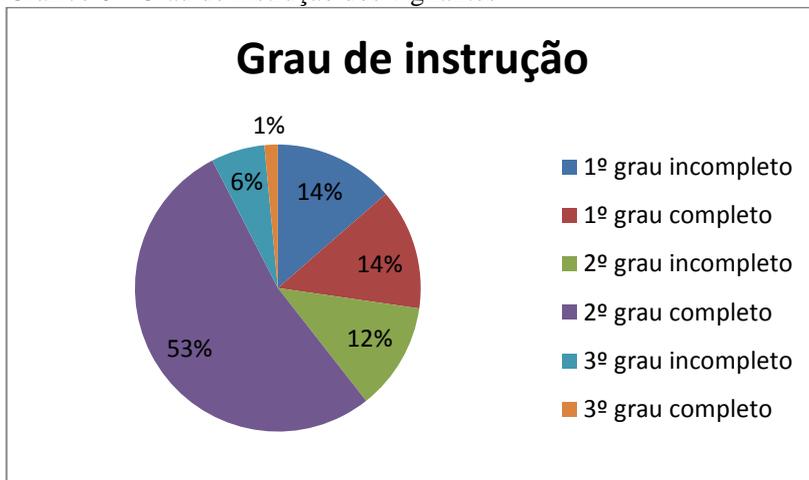
Fonte: Dados primários

Como observa-se no quadro masculino, assim como no quadro feminino a idade predominante está entre os 30 e 34 anos, no entanto, a média geral é de 41 anos de idade.

Nesse caso, os que tem acima dos 45 anos de idade, totalizam 12 homens, ou seja, 37% da amostra masculina.

Ainda destaca-se o fato que, 3 vigilantes possuem acima dos 55 anos de idade, destes, 1 encontra-se com 67 anos de idade desempenhando plena atividade laboral.

Gráfico 8 - Grau de instrução dos vigilantes



Fonte: Dados primários

Quanto ao grau de instrução, apesar do exigido por lei para exercer a função de vigilante ser no mínimo a 4ª série do fundamental, ou seja, 1º grau incompleto, nota-se no gráfico acima que a maioria dos vigilantes respondentes possuem o 2º grau completo, ou seja, 53% do total ou 35 dos 66 vigilantes.

No entanto, não deixa de ser considerável o número de vigilantes com a formação mínima totalizando 14%, isto é, 9 vigilantes não possuem o 1º grau completo.

#### 4.8 NÍVEL EFETIVO DAS COMPETÊNCIAS DOS VIGILANTES DA SSI

O segundo questionário foi aplicado de forma individual aos 66 vigilantes terceirizados, com o objetivo de identificar o nível das competências apresentadas na prática, e poder comparar com o requerido pelos gestores, detectando assim se existe e qual a dimensão do gap e/ou lacuna existente entre o real e o ideal.

Da mesma forma que o questionário dos gestores, a ferramenta utilizada para quantificar esse nível apresentado pelos vigilantes da SSI, foi um questionário com a escala Likert, onde estes atribuíram uma nota de 1 a 5 para cada indicador, sendo que, para cada nota havia um significado, conforme segue:

**Tabela 10** - Níveis de necessidades

5 Muito forte	4 Forte	3 Média	2 Fraca	1 Muito fraca
Atribua o grau 5 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FORTE</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que existe uma necessidade <b>FORTE</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que existe uma necessidade <b>MÉDIA</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que existe uma necessidade <b>FRACA</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FRACA OU NENHUMA</b> da competência investigada.

Cabe salientar, que os mesmos foram informados que o referido questionário seria único e exclusivamente para fins acadêmicos, e que em nenhum momento os mesmos seriam avaliados e/ou sofreriam qualquer tipo de sanção por conta da sinceridade na resposta.

Sendo assim, obteve-se os seguintes resultados descritos no quadro abaixo:

**Tabela 11** – Avaliação dos vigilantes terceirizados

Conhecimentos específicos		
Segurança patrimonial	Média	Moda
Conhecer técnicas de atividades preventivas e segurança de instalações	3,53	4
Conhecer técnicas de combate á princípios de incêndios	3,40	3
Conhecer as especificidades e peculiaridades das instalações da UFSC	3,41	4
Saber utilizar as tecnologias de segurança	3,70	4
Saber agir preventivamente	4,00	4
Saber agir durante uma emergência	3,95	4

*Continua...*

*Continuação.*

Ser observador	4,18	4
Ser onipresente	3,90	4
Ter responsabilidade	4,47	5
<b>Total</b>	<b>3,84</b>	
<b>Segurança pessoal</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos	3,79	4
Conhecer armamento e equipamentos de segurança	3,55	3
Conhecer técnicas de primeiros socorros	3,32	3
Conhecer técnicas de defesa pessoal	3,07	3
Conhecimento básico de direito civil e penal	2,72	3
Ter noções de investigação	2,85	3
Saber efetuar abordagens com discernimento e dentro da legalidade	3,70	4
Saber fazer rondas ostensivas	4,18	4
Saber gerenciar situações de conflitos	3,78	4
Ser proativo	3,97	4
Ter equilíbrio emocional	4,10	4
Ser prestativo	4,43	5
Ter destreza	3,96	4
Ser enérgico quando necessário	4,20	5
<b>Total</b>	<b>3,69</b>	
<b>Comunicação e negociação</b>		
<b>Relações públicas</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>
Ter conhecimento em relações humanas	4,20	4
Ter conhecimento sobre ideologia e filosofia que reina no ambiente universitário	3,40	3
Conhecer técnicas de gerenciamento de crises	3,23	3
Saber ouvir as demandas da comunidade universitária	4,19	4
Saber dialogar com clareza com a comunidade universitária	4,10	4

*Continua...*

*Continuação.*

<b>Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça</b>	4,36	5
<b>Saber relatar fatos com clareza</b>	3,99	4
<b>Ser ponderado</b>	4,03	4
<b>Ser comunicativo</b>	4,26	5
<b>Ter empatia</b>	3,98	4
<b>Ser mediador</b>	3,85	4
<b>Total</b>	<b>3,96</b>	

Fonte: Dados primários

Quanto aos dados demonstrados na tabela 11, nota-se que na competência Segurança Patrimonial, a auto avaliação dos vigilantes, assim como a identificação por parte dos gestores, apontou a maior média para o indicador “Ter responsabilidade” com 4,47. No entanto, a menor média com 3,40, ficou a cargo do indicador “Conhecer técnicas de combate à princípios de incêndios”, o que demonstra um nível médio para este conhecimento.

Na competência Segurança Pessoal, o indicador “Ser prestativo” obteve a maior média com 4,43, contudo, “Conhecimento básico de direito civil e penal” registrou a menor média dos indicadores com 2,72, ou seja, nível fraco deste conhecimento apresentado na prática por parte dos vigilantes terceirizados.

Já referente a competência Relações Públicas, a maior média ficou com 4,36 “Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça” com ênfase também na visão dos gestores, e a menor média com o indicador “Conhecer técnicas de gerenciamento de crises” com 3,23.

Ainda no mesmo questionário, os vigilantes foram indagados se realizaram algum curso na área de segurança após adentrarem na UFSC e, se os mesmos acreditam que somente o curso de formação de vigilantes seja suficiente para tornar um profissional apto para atuar nesta instituição. E, foi solicitado aos mesmos que se auto avaliassem, e dessem uma nota de 0 à 10 para a qualidade de seus serviços prestados.

Os resultados destes questionamentos seguem ilustrados abaixo em gráficos:

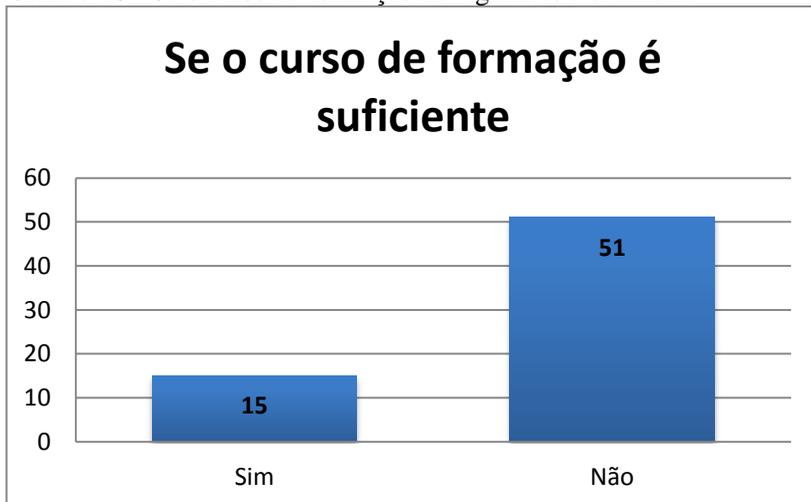
Gráfico 9 - Se fez cursos após trabalhar na UFSC



Fonte: Dados primários

Nota-se no gráfico 9, que 86,36% dos vigilantes, ou seja a grande maioria não realizaram nenhum curso na área de segurança após estarem trabalhando na UFSC.

Gráfico 10 - Se o curso de formação de vigilantes é suficiente



Fonte: Dados primários

Na opinião de 77,27% dos vigilantes, somente o curso de formação de vigilantes não torna um profissional apto para atuar na UFSC, conforme pode ser observado no gráfico 10.

Por último, os vigilantes foram solicitados que se auto-avaliassem e atribuísem uma nota de 0 à 10 para a qualidade dos seus serviços prestados, resultando em uma média final de 8,20.

#### 4.9 ANÁLISE DOS DADOS

De posse das médias apuradas das competências requeridas e das efetivas, ou seja, das almeçadas pelos gestores e as apresentadas na prática pelos vigilantes, cabe realizar a comparação e análise destes dados, de forma a se obter informações a respeito do gap ou lacuna existente entre o ideal e o real.

**Tabela 12** – Comparação das médias apuradas

Conhecimentos específicos	Médias		Diferença
	Gestores	Vigilantes	Lacuna
<b>Segurança patrimonial</b>			
Conhecer técnicas de atividades preventivas e segurança de instalações	4,45	3,53	0,92
Conhecer técnicas de combate á princípios de incêndios	4,55	3,40	<b>1,15</b>
Conhecer as especificidades e peculiaridades das instalações da UFSC	4,18	3,41	0,77
Saber utilizar as tecnologias de segurança	4,09	3,70	0,39
Saber agir preventivamente	4,36	4,00	0,37
Saber agir durante uma emergência	4,55	3,95	0,59
Ser observador	4,36	4,18	0,18
Ser onipresente	4,09	3,90	0,19
Ter responsabilidade	4,64	4,47	0,16
<b>Média</b>	<b>4,36</b>	<b>3,84</b>	<b>0,52</b>

*Continua...*

*Continuação.*

<b>Segurança pessoal</b>	<b>Gestores</b>	<b>Vigilantes</b>	<b>Lacuna</b>
Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos	4,64	3,79	0,85
Conhecer armamento e equipamentos de segurança	4,55	3,55	<b>1,00</b>
Conhecer técnicas de primeiros socorros	4,09	3,32	0,77
Conhecer técnicas de defesa pessoal	4,18	3,07	<b>1,11</b>
Conhecimento básico de direito civil e penal	4,00	2,72	<b>1,28</b>
Ter noções de investigação	3,27	2,85	0,42
Saber efetuar abordagens com discernimento e dentro da legalidade	4,36	3,70	0,66
Saber fazer rondas ostensivas	4,55	4,18	0,37
Saber gerenciar situações de conflitos	4,27	3,78	0,49
Ser proativo	4,45	3,97	0,48
Ter equilíbrio emocional	4,55	4,10	0,45
Ser prestativo	4,27	4,43	<b>-0,16</b>
Ter destreza	3,91	3,96	<b>-0,05</b>
Ser enérgico quando necessário	4,18	4,20	<b>-0,02</b>
<b>Média</b>	<b>4,23</b>	<b>3,69</b>	<b>0,55</b>
<b>Comunicação e negociação</b>			
<b>Relações públicas</b>	<b>Gestores</b>	<b>Vigilantes</b>	<b>Lacuna</b>
Ter conhecimento em relações humanas	4,55	4,20	0,35
Ter conhecimento sobre ideologia e filosofia que reina no ambiente universitário	3,91	3,40	0,51

*Continua...*

*Continuação.*

Conhecer técnicas de gerenciamento de crises	4,18	3,23	0,95
Saber ouvir as demandas da comunidade universitária	4,00	4,19	-0,19
Saber dialogar com clareza com a comunidade universitária	4,36	4,10	0,26
Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça	4,55	4,36	0,19
Saber relatar fatos com clareza	4,55	3,99	0,56
Ser ponderado	4,27	4,03	0,24
Ser comunicativo	4,55	4,26	0,29
Ter empatia	4,45	3,98	0,47
Ser mediador	4,27	3,85	0,42
<b>Média</b>	<b>4,33</b>	<b>3,96</b>	<b>0,37</b>

Fonte: Dados primários

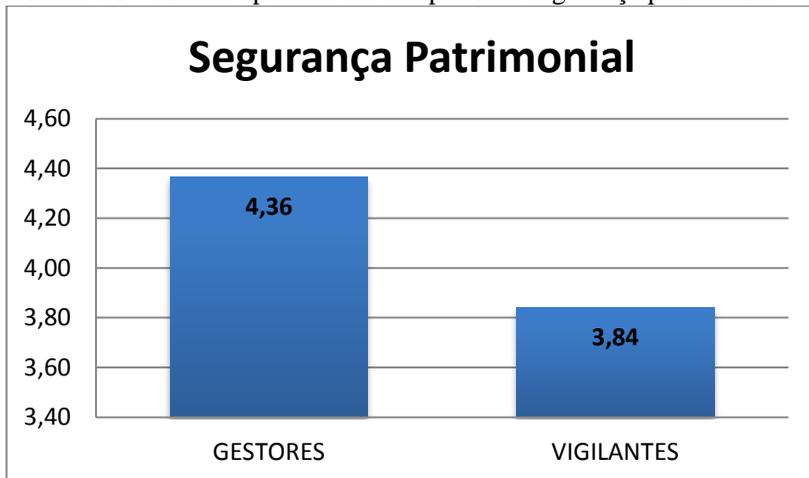
Quanto aos dados apresentados na tabela 12 acima, constata-se que para a competência Segurança Patrimonial, a lacuna teve uma variação de valores entre 0,16 e 1,15, sendo que o valor máximo ficou a cargo do indicador “Conhecer técnicas de combate à princípios de incêndios”, demonstrando que este conhecimento apresentado pelos vigilantes terceirizados, esta aquém do ideal.

Com uma variação maior ainda, a competência Segurança Pessoal oscilou entre os valores -0,16 e 1,28, com o valor máximo atribuído ao indicador “Conhecimento básico de direito civil e penal” evidenciando uma deficiência relativa a este conhecimento. Por outro lado, o menor valor sugere uma superação no indicador “Ser prestativo” seguido de outros dois indicadores.

Por último, tem-se a competência Relações Públicas, onde registrou uma variação também significativa, oscilando entre os valores -0,19 e 0,95 com a deficiência apontada para o indicador “Conhecer técnicas de gerenciamento de crises” e a superação a cargo do indicador “Saber ouvir as demandas da comunidade universitária”.

Objetivando ilustrar melhor as diferenças dos níveis das competências, as mesmas serão apresentadas por categorias nos gráficos abaixo:

Gráfico 11 - Médias apuradas da competência segurança patrimonial

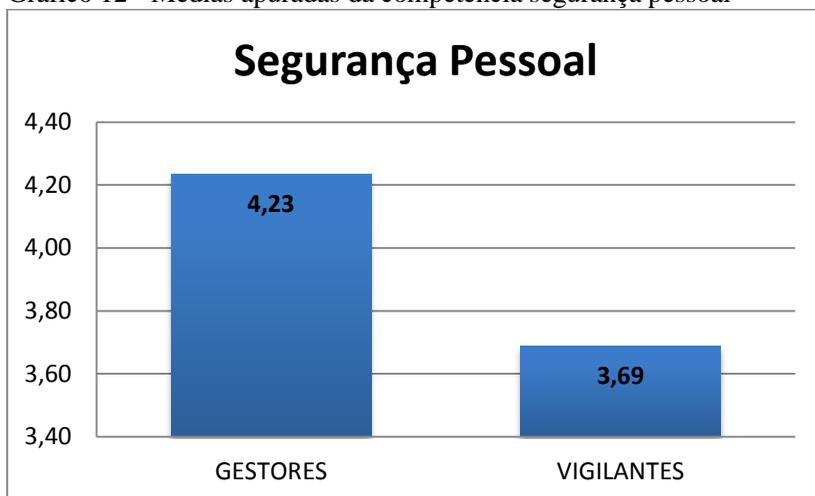


Fonte: Dados primários

No gráfico 11, têm-se as médias resultantes da competência segurança patrimonial, onde a avaliação dos gestores apresenta a média 4,36 e a dos vigilantes 3,84, resultando numa lacuna de 0,52.

O indicador dessa competência que apresentou a maior discrepância entre o desejado pelos gestores e a autoavaliação dos vigilantes foi o item “Conhecer técnicas de combate à princípios de incêndios” com 1,15 de diferença, já o de menor discrepância foi “Ter responsabilidade” com a diferença de 0,16.

Gráfico 12 - Médias apuradas da competência segurança pessoal



Fonte: Dados primários

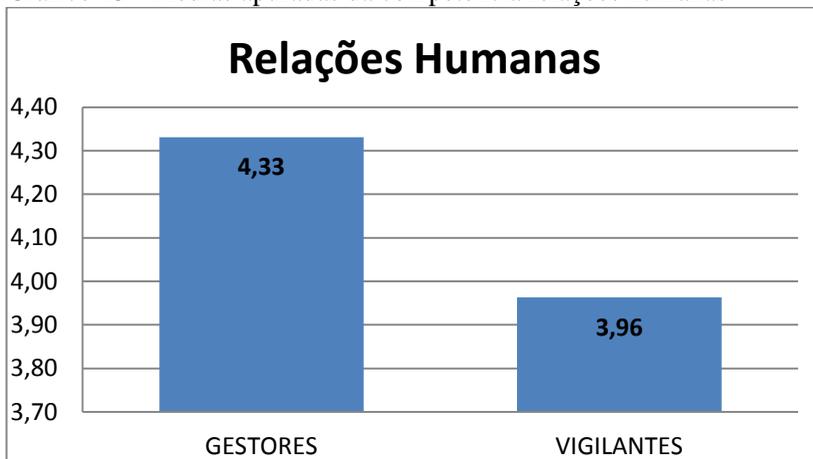
Já o gráfico 12, mostra as médias resultantes da competência segurança pessoal, com 4,23 de média definida pelos gestores e 3,69 de média por parte dos vigilantes, com uma lacuna identificada de 0,55 de diferença.

Nesta competência, tem-se três grandes discrepâncias que merecem destaque, a do indicador “Conhecer armamento e equipamentos de segurança” com 1,00; a do indicador “conhecer técnicas de defesa pessoal”; e por último, a do indicador “Conhecimento básico de direito civil e penal” com 1,28 de desnível, sendo essa última a maior discrepância de todos os indicadores.

Outro fator preponderante nesta categoria, foi a identificação de três discrepâncias negativas, isto é, a avaliação dos gestores ficou abaixo da autoavaliação dos vigilantes, o que denota uma superação por parte destes.

Os indicadores que apresentaram esses resultados foram referentes as atitudes “Ser prestativo”, “Ter destreza” e “Ser enérgico quando necessário” com -0,16; -0,05 e -0,02 consecutivamente.

Gráfico 13 - Médias apuradas da competência relações humanas



Fonte: Dados primários

Por último o gráfico 13 da competência relações humanas, com médias resultantes dos gestores em 4,33 e a dos vigilantes em 3,96; com a menor lacuna encontrada das três competências, com 0,37 de diferença.

Nessa competência não houve grandes discrepâncias registradas nos diferentes indicadores; com exceção do indicador “Conhecer técnicas de gerenciamento de crises” com uma lacuna de 0,95. Neste caso também houve a maior discrepância negativa, no indicador “Saber ouvir as demandas da comunidade universitária”.

Ao comparar a média das três competências, percebe-se que os gestores atribuem uma maior ênfase na segurança patrimonial, enquanto que os vigilantes apresentam-se mais qualificados para a competência relações humanas.

Apesar de 22,73% dos vigilantes respondentes discordarem, a grande maioria destes e 100% dos gestores concordam que somente o curso de formação de vigilantes não é suficiente para qualificar um profissional para atuar em um ambiente com a dimensão e complexidade como a UFSC.

Todavia, tanto a nota atribuída pelos gestores quanto a da auto avaliação realizada pelos vigilantes, ficou dentro de um patamar aceitável, ou seja, média de 7,64 para a qualidade dos serviços prestados.

#### 4.10 DIRETRIZES PROPOSTAS PARA A CONTRATAÇÃO E O ACOMPANHAMENTO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO DE SEGURANÇA DA UFSC.

Considerando a investigação a respeito das competências necessárias para um desempenho condizente por parte do vigilante que presta serviço de forma terceirizada na Universidade Federal de Santa Catarina, e evidenciando a importância e compromisso desta para com a sociedade, em oferecer ensino público, gratuito e de qualidade, que se propõe a sugerir premissas com o objetivo de contribuir para a melhoria dos critérios de admissão e aperfeiçoamento do quadro de vigilante terceirizado da SSI.

Com base nos depoimentos tanto dos gestores, como dos próprios vigilantes, ficou evidenciado uma maior necessidade que esse profissional tenha uma escolaridade maior da exigida por lei e um perfil dinâmico, voltado para o aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Portanto, faz-se necessário que no Termo de Referência, documento que antecede o processo licitatório, seja incluído como critério de admissão, o 2º grau completo no mínimo e um perfil proativo a ser identificado por profissional da área.

A exigência por mais cursos de capacitação específicos a serem disponibilizados pela contratada, principalmente para os profissionais que irão atuar em postos armados.

Outro fator preponderante e muito aclamado pelos vigilantes entrevistados, foi a necessidade de ter uma estrutura que possibilite o acesso desses profissionais à cursos de capacitação e/ou qualificação no interior da UFSC, de forma a criar um elo entre a teoria e a aplicação desta nos diversos tipos de instalações e situações vivenciadas no interior do campus, estimulando-os a estar em um processo de constante desenvolvimento intelectual.

Desta forma, a exemplo do que já existe para os STAS efetivos propõe-se a extensão aos terceirizados dos cursos ministrados pela Coordenadoria de Capacitação de Pessoas – CCP, que é unidade administrativa vinculada ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas – DDP e à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – PRODEGESP responsável por coordenar, planejar, executar e avaliar ações de capacitação na UFSC.

Dentre estes cursos ofertados aos vigilantes STAS, cita-se no quadro 19 abaixo, àqueles que tem relação direta com as atividades desempenhadas também pelos vigilantes terceirizados.

Quadro 5 - Cursos ministrados pelo CCP

<b>CURSO</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>
<b>ATENDIMENTO AO PÚBLICO</b>	16
<b>FUNDAMENTOS DE ABORDAGEM</b>	8
<b>MOTO PATRULHAMENTO</b>	10
<b>NOÇÕES BÁSICAS DE DIREITO PENAL PARA VIGILANTES DA UFSC</b>	12
<b>NOÇÕES DE PRIMEIROS SOCORROS</b>	12
<b>PRÁTICAS DE ABORDAGEM VEICULAR</b>	8
<b>RELAÇÕES INTERPESSOAIS</b>	24
<b>SEGURANÇA DO TRABALHO E PREVENÇÃO DE INCÊNDIOS</b>	16

Fonte: Portal da Capacitação com adaptações

Ainda em relação aos cursos, sugere-se também ampliação destes de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes identificadas nesta pesquisa, priorizando as de maior relevância.

Por último, sugere-se um aperfeiçoamento da fiscalização, com indicadores de qualidade predefinidos no termo de referencia, de forma a implementar uma apreciação voltada não somente para o quantitativo, mas também para a maximização do qualitativo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais, por intermédio do resgate dos objetivos e resultados, e as recomendações para trabalhos futuros.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a Universidade Federal de Santa Catarina vem passando por transformações no seu ambiente organizacional, por conta de políticas públicas que visam à extinção de diversas categorias do quadro permanente, entre elas está o cargo de vigilante.

Contudo, a UFSC acompanhando as regras do mercado, adotou a terceirização para suprir a crescente demanda por este profissional, em face da expansão física e/ou redução do quadro permanente, devido às aposentadorias e outros motivos de força maior como doenças ou mortes.

Desta forma, o ambiente organizacional da SSI, se viu permeado por vigilantes terceirizados, onde essa mescla, naturalmente vem provocando comparações no que diz respeito às qualificações e identificação deste profissional para com a instituição.

Acontece que, a terceirização reveste-se em um modelo de administração cujo objetivo é transferir à uma empresa “especializada” tarefas que não fazem parte do negócio principal da organização, ou seja, as atividades consideradas como meio e/ou de processo de suporte.

Todavia, o que se vê na prática é que a especialização da empresa é na gestão de pessoas, onde salvo exceções, visando o lucro máximo contrata mão de obra de baixo custo e conseqüentemente de baixa qualificação.

No entanto, percebe-se que a terceirização é um processo sem volta, mas, se faz necessário que se aprimore o processo licitatório, a fim de criar critérios que possibilitem um filtro maior para a admissão destes vigilantes, e ainda, uma fiscalização mais condizente que possa identificar na prática a carência por capacitação.

Desta forma, esta pesquisa teve foco na identificação e análise das competências requeridas aos vigilantes terceirizados da SSI/UFSC, objetivando propor diretrizes para contratação e acompanhamento de serviço terceirizado de segurança na Universidade Federal de Santa Catarina.

Para que este objetivo fosse alcançado, foram traçados objetivos específicos, os quais serão analisados na seqüência.

Em se tratando do objetivo específico “identificar os requisitos efetivamente adotados pela Universidade Federal de Santa Catarina quanto à política de contratação e fiscalização dos serviços terceirizados de segurança”, o mesmo foi alcançado, pois a partir da análise documental verificou-se que a contratação segue principalmente o que rege a Lei 8.666/93, todavia, os requisitos acordados no Termo de Referência, documentos elaborado pelos gestores da SSI, são mais voltados para a qualificação técnica da empresa contratada, e não do profissional vigilante. Já referente fiscalização, observou-se que essa ficou limitada a questões quantitativas, por falta da definição de indicadores a serem usados como parâmetros para uma avaliação qualitativa quanto à prestação dos serviços.

Para o objetivo específico “mapear as competências requeridas para os profissionais de segurança terceirizados que atuam na Universidade Federal de Santa Catarina” foram realizadas entrevistas com os gestores administrativos e operacionais, que possibilitaram extrair dados sobre as competências com seus indicadores necessários para o desempenho da função de vigilante na UFSC, e desenvolver um questionário que viabilizou mensurar e comparar o nível ideal e o real, ou seja, o desejável pelos gestores e o encontrado na prática.

Por consequente, atingiu-se o último objetivo específico “verificar o grau de importância das competências mapeadas a partir da visão dos gestores da SSI/UFSC e vigilantes terceirizados”, não só com a definição dos níveis destes indicadores, mas com a percepção das discrepâncias existentes entre eles.

Assim, de acordo com os resultados alcançados, constatou-se que a prestação de serviços terceirizados, esta aquém do ideal, apesar de alguns indicadores de competências terem sido superados na avaliação dos vigilantes, e a média da qualidade da prestação de serviços ter ficado num patamar ideal.

Evidenciou-se a necessidade de estruturar e aprimorar cada vez mais esses serviços em seu contexto institucional, principalmente através de medidas eficazes como capacitação de pessoal e motivação, e no aperfeiçoamento do processo licitatório para as futuras contratações.

Desta forma, o objetivo geral “propor diretrizes para contratação e acompanhamento de serviço terceirizado de segurança na Universidade Federal de Santa” foi alcançado, pois no item 4.9 foram feitas propostas de diretrizes para a contratação e o acompanhamento do serviço terceirizado de segurança da UFSC.

Portanto, à luz das teorias apreciadas e dos resultados obtidos com a pesquisa, concluiu-se que a eficiência é condição essencial e

dever da Administração Pública, cujos conceitos estão fundamentados na ideia do controle de gastos públicos, mas sem contudo, perder de vista a satisfação da sociedade em geral, e dos próprios servidores da instituição que se utilizam dos serviços terceirizados. É inadmissível que a execução de serviços públicos, por intermédio de terceiros seja menos eficiente do que a execução das mesmas atividades pelo Estado.

Sendo assim, mister se faz a profissionalização e especialização dos servidores terceirizados como uma ação conjunta de política de qualidade da Administração Pública e da empresa prestadora de serviço, considerando que, apesar de a terceirização trazer vantagens à UFSC, ela igualmente traz desafios de gestão que requerem uma consideração toda especial, sobretudo, porque não se trata de uma instituição qualquer, mas justamente daquela que desempenha uma função tão relevante para a sociedade, e que tem como patrimônio maior justamente a comunidade universitária, ou seja, as pessoas que lá atuam e o conhecimento que elas produzem, difundem e aplicam para a resolução dos problemas sociais.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Por último, face o tema desta pesquisa ser relevante para o aprimoramento da eficiência na prestação de serviços de segurança para a comunidade universitária e/ou sociedade em geral, sugere-se para outros trabalhos acadêmicos: a) um estudo comparativo das competências dos vigilantes terceirizados da UFSC com as demais IFES; b) a extensão do tema para as outras categorias terceirizadas, como porteiros, cozinheiros, e técnicos das mais diversas áreas de atuação; c) análise aprofundada do custo benefício da terceirização na UFSC; e d) verificar o nível atual das competências.



## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Leonardo Silveira. Gestão por competência no setor público. 2015. 41 f. Monografia Especialista em Gestão Pública – Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Administração, Universidade Cândido Mendes, Brasília, 2015.

ALVES, Osvaldo Nunes. Terceirização de serviços na Administração Pública. Brasília: TCU, 2002. Disponível em: <[https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/145921/mod\\_resource/content/1/terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20na%20adm%20p%C3%BAblica.pdf](https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/145921/mod_resource/content/1/terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20na%20adm%20p%C3%BAblica.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2011.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2015. São Paulo: Disponível em: <[http://www.agenciapatriciagalvao.org.br/dossie/wp-content/uploads/2015/10/9-Anuario-Brasileiro-de-Seguranca-Publica-FSB\\_2015.pdf](http://www.agenciapatriciagalvao.org.br/dossie/wp-content/uploads/2015/10/9-Anuario-Brasileiro-de-Seguranca-Publica-FSB_2015.pdf)>. Acesso em: 12/11/2016.

APPOLINÁRIO, Fábio. Dicionário de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARRAL, Daniel de Andrade Oliveira. Gestão e fiscalização de contratos administrativos. Brasília: Enap, 2016. 117 p. Disponível em: <[http://dpc.prod.ufsc.br/files/2016/12/cadernos\\_enap\\_36\\_fiscalizacao\\_de\\_contratos.pdf](http://dpc.prod.ufsc.br/files/2016/12/cadernos_enap_36_fiscalizacao_de_contratos.pdf)>

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; BENEDICTO, Gideon Carvalho de; STIEG, Carlos Maciel; ANDRADE, Gustavo Henrique Nogueira de. Metodologia Qualitativa e Quantitativa nos Estudos em Administração e Organizações: lições da história da Ciência. Revista de Ciências da Administração. V. 13, n. 30, p. 39-60, maio/ago 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n30p39/18640>. Acesso em 12/12/2016.. Acesso em 12/12/2016.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender

melhor anoção de competência. Revista de Administração Mackenzie - RAM, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

**BRANDÃO, Hugo Pena.** Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. **São Paulo: Atlas, 2012.**

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para o mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Código penal e Constituição Federal. 46. ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil – CF** (1988). Brasília – DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acessado em: 10 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei n. 2.848 de 07.12.1940**, alterado pela Lei nº 9.777 em 26/12/98. Código Penal brasileiro. Artigos. 316 e 319. Disponível em: <[http://www.oas.org/juridico/mla/pt/bra/pt\\_bra-int-text-cp.pdf](http://www.oas.org/juridico/mla/pt/bra/pt_bra-int-text-cp.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de 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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acessado em: 04 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº. 19, de 04 de junho de 1998. **Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.** Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/mc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/mc19.htm)>. Acessado em: 10 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 8.429 de 02 de junho de 1992.** (Lei da Improbidade Administrativa). Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm)>. Acessado em: 12 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 22 out. 2016.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 3.233/2012-DG/DPF, de 10 de dezembro de 2012. Dispõe sobre as normas relacionadas às atividades de Segurança Privada. Disponível em: < <http://www.pf.gov.br/servicos-pf/seguranca-privada/legislacao-normas-e-orientacoes/portarias/Portaria%20n3233.12.DG-DPF.pdf/view>>. Acesso em: 10 out. 2016

CAPANO, Geraldo; STEFFEN, Ivo. **A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas.** In: Boletim Técnico do SENAC: a revista da educação profissional. Vol. 38, nº2, maio/agosto 2012. p.41-54.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e do conhecimento.** 3. Ed.. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOZO, José Eduardo Martins. **Princípios Constitucionais da Administração Pública** (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98). IN MORAES, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Administração nos Novos Tempos.** Ed. Campus, Rio de Janeiro: 1999.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

\_\_\_\_\_. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8. ed. Rio de Janeiro: 2004.

COELHO, F. A., Jr. & Borges-Andrade, J. E. (2008). Análise do conceito de aprendizagem no trabalho. *Paidéia*, 2008, 18(40), 221-234. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02>. Acesso em 22 nov. 2016.

COLOMBO, Sonia Simões. Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. IN: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 123 – 144.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7 Ed. São Paulo: Bookman, 2001.

COUTO, Pinto Alcino et. al. Ciência, inovação e desenvolvimento sustentável: desafios e implicações estratégicas para a universidade. II Seminário Internacional – rede ALFA PLaNGIES. Universidade Beira do Interior, Covilhã-Portugal, 25-29 de outubro de 2004.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *Elementos da teoria geral do estado*. São Paulo. Saraiva, 1994, 260 p.

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. *O Caminho do Conhecimento: Desenvolvimento por Competência*. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2009, p. 144.

DICIO, Dicionário online de português. (Termo: Eficiência). Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/eficiencia>>. Acesso em 10 jun. 2016.

DI PIETRO, M. S. Z. *Discricionariedade Administrativa na Constituição de 1988*. 3. ed. São Paulo – SP: ed. Atlas, 2012.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquias, terceirização, parceria público-privada e outras formas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

**DUARTE, M.; FERREIRA, S; LOPES, S.** A Gestão por Competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico administrativos: Case da Universidade Federal de Tocantins. **APGS. Viçosa, v. 1, nº2, p. 01-20, abr./jun. 2009.**

FAIAD, C.; COELHO JUNIOR, F. A.; CAETANO, P. F.; ALBUQUERQUE, A. S. Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. *Psicol. cienc. prof.*. 2012, vol.32, n.2, pp. 388-403.

FERRAZ Jr. Tércio Sampaio. Introdução ao Estudo do Direito. 2. Ed., São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 5 ed. rev. e aum. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 2005.

FINGER A. P. A gestão universitária no Brasil. IN: gestão das universidades – novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

**FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme.** Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. **3. Ed. São Paulo, 2008.**

FREITAS, C. A. S. Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público. Escola Nacional de Administração Pública: Revista do Serviço Público, Brasília, DF, ano 52, n. 4, p. 147, Out./Dez. 2001.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo; FUHRER, Maximiliano Roberto Ernesto. Resumo de direito administrativo. 7. ed. São Paulo: Malheiros, 2000. 128p.

GASPARINI, D. **Direito Administrativo.** São Paulo: Saraiva, 2010.

GIOSA, Lívio A. **Terceirização - Uma Abordagem Estratégica.** 2ª ed., São Paulo: Pioneira, 1993.

**GIRARDI, Dante.** Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH: conceitos e procedimentos. **Florianópolis: Pandion, 2009.**

**GIRARDI, Dante.** O impacto da terceirização nas organizações: evolução histórica e tendências. **Florianópolis: Pandion, 2008.**

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>. Acesso em 13/12/2016.

GRAZIANO, Graziela Oste. Gestão por Competências. Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/4089551/>. Acesso em 17/01/2017.

GT SEGURANÇA DA FASUBRA. Política de Segurança para IFES E IFETS - Sistematizado pela FASUBRA. 2011. Disponível em: <http://gtsegurancafasubra.blogspot.com.br/2011/12/politica-de-seguranca-para-ifes-e-ifets.html>. Acesso em: 14/11/2016.

HAIR JR, Joseph F; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração; tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005. 471 p.

KARKOTLI, Gilson, et al. Gestão de Pessoas. Organização de Ana P. Karkotli. Curitiba: Camões, 2008, 131 p.

**KETTL, D. F.** A revolução global: a reforma da administração do setor público. **IN:**

KIAN, T. **Terceirização na administração pública.** Revista do Direito Público, Londrina, v. 02, n. 2, ANO1, 2006. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/11577/10273>. Acesso em: 14 de novembro de 2017.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da Metodologia Científica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da Metodologia Científica. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogério. *Gestão por Competência no setor Público: (Cap. - I - Preposição Metodológica da Gestão e da Avaliação de Desempenho com foco em Competências*. Rio de Janeiro: Qualitmark Editora, 2014.

LISTA DE MUNICÍPIOS DE SANTA CATARINA POR POPULAÇÃO. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2017. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista\\_de\\_munic%C3%ADpios\\_de\\_Santa\\_Catarina\\_por\\_popula%C3%A7%C3%A3o&oldid=49449760](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Lista_de_munic%C3%ADpios_de_Santa_Catarina_por_popula%C3%A7%C3%A3o&oldid=49449760)>. Acesso em: 19 jul. 2017.

LOPES, Aletéia P. Pessoa, et al. *Educação, competências e desempenho: chaves humanas para a auto-sustentabilidade organizacional*. Organização Marcos Antônio Martins Lima. Fortaleza: Fundação Universidade Estadual do Ceará, 2004.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 2001.

MACEDO, Marcelo, et al. *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2010.

MACHADO, Maria de Lurdes; SÁ, Maria José. *Satisfação dos estudantes do ensino superior português*. Porto: CIPES, 2013, P. 181-197.

MAGALHÃES, Antonio; MACHADO, Maria de Lurdes. *A gestão política de um sistema de ensino superior de massas e a satisfação dos estudantes*. IN: MAGALHÃES, Antonio; MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. 5.ed. v.i. São Paulo: Atlas, 1999.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. 35. ed. São Paulo - SP □ Malheiros, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia de pesquisa científica em pesquisas sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SANCHES, Odécio. **Qualitativo-Quantitativo: Oposição ou complementaridade?** In: Caderno de Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública da Fiocruz. Rio de Janeiro: Fiocruz, jul/set 1993. <https://prezi.com/j6yh42yv58hj/metodo-de-pesquisa-quali-quantitativo/>

MIRANDA, S. V.. **Identificando competências informacionais.** Ci. Inf. [online]. v. 33, n.2, p. 112-122. 2004. ISSN 0100-1965. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>> Acesso em: 25 nov. 2016.

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

PASOLD, Luiz Cesar. **Prática da Pesquisa Jurídica.** 4. ed. Florianópolis: OAB/SC, 2000.

PAULA, Ana Paula Paes. **Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social.** RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 1, jan-mar 2005. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>>. Acesso em: 13/03/2017.

PAZZAGLINI FILHO, M. **Princípios constitucionais reguladores da Administração Pública.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PGU, Procuradoria Geral da União. **Cartilha de excelência no Atendimento e Boas Práticas na PGU: Dicas de etiqueta para o ambiente de trabalho.** Coordenação de gestão de pessoas, administração e logística da PGU. Brasília – DF: PGU, 2012.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 1998.

PIRES, J. C. S; MACEDO, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil.** (2005). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?.** São Paulo: Cortez, 2001.

REZENDE, Fernandes. **Finanças Públicas**. São Paulo: Atlas, 1980, p. 111/112

ROCHA, J. A. O. **Gestão da Qualidade: aplicação aos Serviços Públicos**. 2. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2011.

SALVIANO, M. R.; **Terceirização de serviços na administração pública e responsabilidade trabalhista**. Revista NOVATIO IURIS, 2 (3) 119-143. Disponível em: <[https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/145924/mod\\_resource/content/1/terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20na%20adm%20p%C3%BAblica%20e%20responsabilidade%20trabalhista.pdf](https://moodle.unipampa.edu.br/pluginfile.php/145924/mod_resource/content/1/terceiriza%C3%A7%C3%A3o%20de%20servi%C3%A7os%20na%20adm%20p%C3%BAblica%20e%20responsabilidade%20trabalhista.pdf)>. Acesso em: 21 jul. 2016.

SANTA CATARINA\_\_\_\_. **Lei n° 6.745, de 28 de dezembro de 1985**. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado. Disponível em: <[file:///C:/Users/Guiomar/Downloads/LEI%20n%C2%BA%206.745,%20de%2028-12-1985%20-%20Estatuto%20dos%20Servidores%20Publicos%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Guiomar/Downloads/LEI%20n%C2%BA%206.745,%20de%2028-12-1985%20-%20Estatuto%20dos%20Servidores%20Publicos%20(1).pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar n° 284, de 28 de fevereiro de 2005**. (Art. 5° e 9° §3°). Estabelece modelo de gestão para a Administração Pública Estadual e dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo. Disponível em: <[www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.sea.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

\_\_\_\_\_, **Decreto n. 3.917, de 11 de janeiro de 2006**. Institui a Política Estadual de Capacitação dos Servidores Públicos Estaduais e regulamenta as diretrizes básicas da capacitação estadual, de que trata o § 3° do art. 9°, da Lei Complementar n° 284, de 28 de fevereiro de 2005. Florianópolis, 11 de janeiro de 2006. Publicado no Diário Oficial de 11/01/2006.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa n. 003/DGRH/SEA**. Publicada no Diário Oficial de 21/03/2006a.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa n.- 008/DGRH/SEA**. Florianópolis, 20 de junho de 2006. Publicado no Diário Oficial de 29/06/2006b.

\_\_\_\_\_. **Constituição do Estado de Santa Catarina.** Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1989, publicado no Diário da Constituinte nº. 039-A, nova edição com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais n.. 01, de 1999 a 64, de 2012 (art. 71, Incisos: I e III). Edição atualizada em setembro de 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Guiomar/Downloads/CE%20SC%202012.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2016.

SALVINO, Marcos Ribeiro; FERREIRA, Simone Rodrigues. **Terceirização de serviços na administração pública e responsabilidade trabalhista.** Novatio Iuris, Porto Alegre, n. 3, julh. 2009.

SERRANO, Pablo Jiménez. **Ética e Administração Pública.** 1. ed. Alínea. 2010.

SILVA, De Plácido e.. **Vocabulário Jurídico.** 5 ed. Rio de Janeiro : Forense, 1978.

SILVA, E. A. **Terceirização na administração pública:** conflitos na legislação, ornamentação e escrituração da despesa. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização). Instituto Serzedello Correa. Brasília: Tribunal de Cotas da União (TCU), 2008.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2005. Disponível em: <http://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\_Metodologia\_de\_pesquisa\_e\_elaboracao\_de\_teses\_e\_dissertacoes1.pdf>. Acesso em: 13/12/2016.

SIRELLI, Paula Martins. **Terceirização na Esfera Pública Federal: Estratégia (im)posta à Universidade Federal de Juiz de Fora.** Juiz de Fora, 2008, 109 f. Dissertação. (Mestrado em Serviço Social). Universidade Federal de Juiz de Fora.

SSI/UFSC, Secretaria de Segurança Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, Boletins de Ocorrências 2012/1016. Florianópolis.

STEFANO, S. R. **Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações.** Guarapuava: UNICENTRO, 2011.

TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. **Governança no Ensino Superior Privado.** IN: COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 175 – 190.

TOSTA, Humberto Tonani. **Competências gerenciais requeridas aos gestores intermediários da Universidade Federal da Fronteira Sul.** 2011. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011

VALLAEYS, François. **O que significa a responsabilidade social universitária?** Estudos, v.24, n.36, 2006, p. 35-56.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. São Paulo, Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p. ISBN 9788522476053.

WEBER, M. *Economía y sociedad.* México: Fondo de Cultura, 1984.

ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para o gestor máximo da SSI/UFSC.**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIRETRIZES PARA O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO DE SEGURANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Entrevistado

1. Nome:
2. Função:
3. Formação acadêmica:
4. Tempo de serviço na SSI/UFSC:
5. Data e local da entrevista:

**QUESTÕES DA PESQUISA**

1. Qual sua opinião sobre a reposição do quadro de vigilantes da SSI/UFSC?
2. Como gestor administrativo e/ou operacional você tem conhecimento sobre os pré-requisitos para a contratação de vigilantes terceirizados para a SSI/UFSC? Você acredita serem suficientes?
3. Como você avalia o processo de fiscalização dos serviços terceirizados?
4. Você acredita que os vigilantes terceirizados que prestam serviços na SSI/UFSC estão aptos, ou seja, possuem a competência para desempenharem a segurança das instalações e pessoas da comunidade universitária? Comente.
5. Entendendo competência como a soma de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (fazer); e sabendo que a universidade é um ambiente considerado complexo

devido a sua prerrogativa de ser um espaço que prima pela liberdade, diversidade e pluralidade de idéias, pergunta-se:

- a) Quais conhecimentos você considera que os vigilantes devem ter?
  - b) Quais habilidades estes devem possuir?
  - c) E quais as atitudes eles devem incorporar?
6. Você é a favor ou contra a terceirização da segurança? Por quê?

## **APÊNDICE B - Roteiro de entrevista para os gestores administrativos e operacionais da SSI/UFSC.**

### **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: DIRETRIZES PARA O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO SERVIÇO TERCEIRIZADO DE SEGURANÇA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

#### **DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Entrevistado

6. Nome:
7. Função:
8. Formação acadêmica:
9. Tempo de serviço na SSI/UFSC:
10. Data e local da entrevista:

#### **QUESTÕES DA PESQUISA**

##### **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS**

Entendendo competências técnicas como aquelas competências que diz respeito ao conhecimento geral para realizar uma função (saber e saber fazer) e competências comportamentais, que é tudo aquilo que o indivíduo precisa expressar de forma positiva para ser um diferencial dos demais (querer fazer), e ainda, sabendo que a universidade é um ambiente considerado complexo devido a sua prerrogativa de ser um espaço que prima pela liberdade, diversidade e pluralidade de ideias, pergunta-se:

- 1) **Quais atividades são desempenhadas pelos vigilantes que atuam na UFSC?**
- 2) **Que conhecimentos (administrativos, técnicos ou operacionais) você acredita ser imprescindível para um vigilante atuar na UFSC?**
- 3) **Quais as habilidades (saber fazer) ele deve possuir?**

- 4) **E quais as atitudes (fazer) o vigilante deve ter?**
- 5) **Que outras competências você acredita serem requeridas aos vigilantes terceirizados, considerando as particularidades da comunidade universitária? Comente.**
- 6) **Do seu ponto de vista, quanto à formação, os vigilantes terceirizados que atuam na UFSC estão aptos a realizar a segurança da comunidade universitária? Comente.**
- ( ) SIM ( ) NÃO
- 7) **Qual sua percepção para a qualidade da prestação de serviço de segurança terceirizada?**

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**

## APÊNDICE C - Questionário para os gestores administrativos e operacionais da SSI/UFSC.

Prezado Senhor(a).

Eu, Teles Espíndola, estou escrevendo minha dissertação de mestrado, cujo objetivo é “Propor diretrizes para contratação e acompanhamento de serviço terceirizado de segurança na Universidade Federal de Santa Catarina.”

Desta forma, nesta etapa de coleta de dados, gostaria de contar com a sua colaboração para responder o questionário fechado, cujos dados não serão tratados individualmente, e sim, farão parte de uma composição juntamente com outros questionários respondidos. Em nenhum momento desta pesquisa seu nome ou cargo serão identificados, asseguro, portanto, o sigilo das informações coletadas por meio deste.

Sendo assim, peço a gentileza, caso haja interesse em responder o questionário anexo, de preencher os seguintes campos:

---

Nome

---

Local e data

Instruções para o preenchimento:

- Favor ler todas as competências apresentadas em cada um dos grupos;
- Avalie cada competência levando em consideração o nível que deve haver (situação ideal) no desempenho das atividades dos vigilantes terceirizados;
- Expresse sua avaliação sobre o nível da competência, atribuindo um grau de 1 a 5 aos indicadores de competência (linhas), como apresenta o quadro a seguir, assinalando uma das colunas.

<b>5</b> <b>Muito forte</b>	<b>4</b> <b>Forte</b>	<b>3</b> <b>Média</b>	<b>2</b> <b>Fraca</b>	<b>1</b> <b>Muito fraca</b>
Atribua o grau 5 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FORTE</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que existe uma necessidade <b>FORTE</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que existe uma necessidade <b>MÉDIA</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que existe uma necessidade <b>FRACA</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FRACA</b> OU <b>NENHUMA</b> da competência investigada.

## QUESTIONÁRIO

<b>D i m e n s ã o</b>	<b>Competências técnico-profissionais</b>					
	<b>1. Conhecimentos específicos</b>	<b>Muito forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Média</b>	<b>Fraca</b>	<b>Muito fraca</b>
		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>1.1 Segurança patrimonial: conjunto de atividades que tem como objetivo antever e se antecipar ao evento danoso, com o fim de evitá-lo ou de minimizar seus efeitos nas</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

	instalações e equipamentos.					
C	Conhecer técnicas de atividades preventivas e segurança de instalações					
C	Conhecer técnicas de combate à princípios de incêndios					
C	Conhecer as especificidades e peculiaridades das instalações da UFSC					
H	Saber utilizar as tecnologias de segurança					
H	Saber agir preventivamente					
H	Saber agir durante uma emergência					
A	Ser observador					
A	Ser onipresente					
A	Ter responsabilidade					
	1.2 Segurança pessoal: conjunto de ações preventivas visando assegurar a integridade física, mental ou moral de si ou de outros.	5	4	3	2	1
C	Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos					
C	Conhecer armamento e equipamentos de segurança					
C	Conhecer técnicas de primeiros socorros					
C	Conhecer técnicas de defesa pessoal					
C	Conhecimento básico de direito civil e penal					
C	Ter noções de investigação					
H	Saber efetuar abordagens com discernimento e dentro da legalidade					
H	Saber fazer rondas ostensivas					
H	Saber gerenciar situações de conflitos					
A	Ser proativo					
A	Ter equilíbrio emocional					
A	Ser prestativo					
A	Ter destreza					
A	Ser enérgico quando necessário					

<b>D i m e n</b>	<b>Competências sociais</b>
----------------------------------	-----------------------------

S e r v i ç o	2. Comunicação e negociação	Muito forte	Forte	Média	Fraca	Muito fraca
	2.1 relações públicas: qualidade de interação com o público, urbanidade, sociabilidade e transmissão de confiança, priorizando o atendimento adequado às pessoas com deficiência e respeito à dignidade e à diversidade da pessoa humana.	5	4	3	2	1
C	Ter conhecimento em relações humanas					
C	Ter conhecimento sobre ideologia e filosofia que reina no ambiente universitário					
C	Conhecer técnicas de gerenciamento de crises					
H	Saber ouvir as demandas da comunidade universitária					
H	Saber dialogar com clareza com a comunidade universitária					
H	Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça					
H	Saber relatar fatos com clareza					
A	Ser ponderado					
A	Ser comunicativo					
A	Ter empatia					
A	Ser mediador					

1) Você acredita que somente o curso de formação de vigilantes, seja suficiente para tornar um profissional apto para atuar na UFSC, levando-se em consideração sua dimensão e peculiaridades?

( ) Sim ( ) Não

2) Dê uma nota de 0 à 10 para a qualidade da prestação de serviço de segurança terceirizada.

**Caso você tenha sugestão de competência e/ou atributos necessários para os vigilantes terceirizados, que não tenham sido elencados neste questionário, fique à vontade para sugerir:**

## APÊNDICE D - Questionário para os vigilantes terceirizados da SSI/UFSC.

Prezado Senhor(a).

Eu, Teles Espíndola, estou escrevendo minha dissertação de mestrado, cujo objetivo é “Propor diretrizes para contratação e acompanhamento de serviço terceirizado de segurança na Universidade Federal de Santa Catarina.”

Destá forma, nesta etapa de coleta de dados, gostaria de contar com a sua colaboração para responder o questionário, cujos dados não serão tratados individualmente, e sim, farão parte de uma composição juntamente com outros questionários respondidos. Em nenhum momento desta pesquisa seu nome ou cargo serão identificados, asseguro, portanto, o sigilo das informações coletadas por meio deste.

Sendo assim, peço a gentileza, caso haja interesse em responder o questionário anexo, de preencher os seguintes campos:

\_\_\_\_\_  
Nome

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Local e data

Instruções para o preenchimento:

- Favor ler todas as competências apresentadas em cada um dos grupos;
- Avalie cada competência levando em consideração o nível que há (situação real) no desempenho das suas atividades;
- Expresse sua avaliação sobre o nível da competência, atribuindo um grau de 1 a 5 aos indicadores de competência (linhas), como apresenta o quadro a seguir, assinalando uma das colunas.

<b>5</b> <b>Muito forte</b>	<b>4</b> <b>Forte</b>	<b>3</b> <b>Média</b>	<b>2</b> <b>Fraca</b>	<b>1</b> <b>Muito fraca</b>
Atribua o grau 5 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FORTE</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 4 se você achar que existe uma necessidade <b>FORTE</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 3 se você achar que existe uma necessidade <b>MÉDIA</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 2 se você achar que existe uma necessidade <b>FRACA</b> da competência a investigada.	Atribua o grau 1 se você achar que existe uma necessidade <b>MUITO FRACA</b> OU <b>NENHUMA</b> da competência investigada.

### QUESTIONÁRIO

<b>D i m e n s ã o</b>	<b>Competências técnico-profissionais</b>					
	<b>3. Conhecimentos específicos</b>	<b>Muito forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Média</b>	<b>Fraca</b>	<b>Muito fraca</b>
	1.1 Segurança patrimonial: conjunto de atividades que tem como objetivo antever e se antecipar ao evento danoso, com o fim de evitá-lo ou de minimizar seus efeitos nas instalações	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

	e equipamentos.					
C	Conhecer técnicas de atividades preventivas e segurança de instalações					
C	Conhecer técnicas de combate à princípios de incêndios					
C	Conhecer as especificidades e peculiaridades das instalações da UFSC					
H	Saber utilizar as tecnologias de segurança					
H	Saber agir preventivamente					
H	Saber agir durante uma emergência					
A	Ser observador					
A	Ser onipresente					
A	Ter responsabilidade					
	1.2 Segurança pessoal: conjunto de ações preventivas visando assegurar a integridade física, mental ou moral de si ou de outros.	5	4	3	2	1
C	Conhecer técnicas de abordagens à pessoas e veículos					
C	Conhecer armamento e equipamentos de segurança					
C	Conhecer técnicas de primeiros socorros					
C	Conhecer técnicas de defesa pessoal					
C	Conhecimento básico de direito civil e penal					
C	Ter noções de investigação					
H	Saber efetuar abordagens com discernimento e dentro da legalidade					
H	Saber fazer rondas ostensivas					
H	Saber gerenciar situações de conflitos					
A	Ser proativo					
A	Ter equilíbrio emocional					
A	Ser prestativo					
A	Ter destreza					
A	Ser enérgico quando necessário					

<b>D i m e n s ã o</b>	<b>Competências sociais</b>					
	<b>4. Comunicação e negociação</b>	<b>Muito forte</b>	<b>Forte</b>	<b>Média</b>	<b>Fraca</b>	<b>Muito fraca</b>
	2.1 relações públicas: qualidade de interação com o público, urbanidade, sociabilidade e transmissão de confiança, priorizando o atendimento adequado às pessoas com deficiência e respeito à dignidade e à diversidade da pessoa humana.	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>C</b>	Ter conhecimento em relações humanas					
<b>C</b>	Ter conhecimento sobre ideologia e filosofia que reina no ambiente universitário					
<b>C</b>	Conhecer técnicas de gerenciamento de crises					
<b>H</b>	Saber ouvir as demandas da comunidade universitária					
<b>H</b>	Saber dialogar com clareza com a comunidade universitária					
<b>H</b>	Saber lidar com portadores de necessidades especiais e com a diversidade de gênero e raça					
<b>H</b>	Saber relatar fatos com clareza					
<b>A</b>	Ser ponderado					
<b>A</b>	Ser comunicativo					
<b>A</b>	Ter empatia					
<b>A</b>	Ser mediador					

**3) Qual a sua formação acadêmica?**

- 1º grau incompleto    2º grau incompleto    Graduação  
 1º grau completo                       2º grau completo  
 Pós-graduação

**4) Não considerando a reciclagem obrigatória, você fez algum curso ou capacitação após estar trabalhando na UFSC?**

- Sim    Não

**Se sim, qual ou quais?**

---

---

---

**5) Você acredita que somente o curso de formação de vigilantes, seja suficiente para tornar um profissional apto para atuar na UFSC, levando-se em consideração sua dimensão e peculiaridades?**

- Sim    Não

**6) Dê uma nota de 0 à 10 para a qualidade dos seus serviços prestados.**

**7) Qual a sua idade, sexo e tempo de serviço na UFSC?**

**Caso você tenha sugestão de competência e/ou atributos necessários para os vigilantes terceirizados, que não tenham sido elencados neste questionário, fique à vontade para sugerir:**

---

---

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO**

**ANEXOS**

**ANEXO 1 - Grade curricular do curso de formação de vigilante**

<b>Disciplina</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Carga Horária</b>
<b>Noções de Segurança Privada</b>	Desenvolver conhecimentos sobre conceitos e legislação de segurança privada, papel das empresas e dos representantes de classe, direitos, deveres e atribuições do vigilante. Identificar direitos e deveres trabalhistas do vigilante.	8 h/a
<b>Legislação Aplicada e Direitos Humanos</b>	Dotar o aluno de conhecimentos básicos de Direito, Direito Constitucional e Direito Penal, enfocando os principais crimes que o vigilante deve prevenir e aqueles nos quais pode incorrer. Desenvolver conhecimentos sobre conceitos, legislação e técnicas de proteção ambiental na área de vigilância. Ampliar conhecimentos para respeitar a visão política e prática da afirmação dos Direitos Humanos, observando a complexidade e a diversidade dos seres humanos e de seus direitos, compreendidos também perspectiva de respeito à diversidade de orientação sexual, dos direitos das mulheres (combate à violência de gênero), das crianças, adolescentes e idosos, dos portadores de necessidades especiais, combatendo, por fim, a utilização de práticas discriminatórias no exercício da profissão.	20 h/a

<b>Relações Humanas no Trabalho</b>	<p>Conscientizar e instrumentalizar o aluno para o desenvolvimento intra e interpessoal. Desenvolver atitudes para o atendimento adequado e prioritário às pessoas com deficiência. Dotar o aluno de conhecimentos que o capacitem a desenvolver hábitos de sociabilidade que permitam o seu bom relacionamento no trabalho e em outras esferas do convívio social.</p>	10 h/a
<b>Sistema de Segurança Pública e Crime Organizado</b>	<p>Desenvolver conhecimentos sobre o Sistema Nacional de Segurança Pública, atribuições constitucionais de cada corporação policial e das Forças Armadas e atribuições da guarda municipal. Dotar o aluno de conhecimentos e dados sobre a atuação e acionamento da polícia militar em caso de ocorrência policial gerada na área de vigilância. Ampliar conhecimentos para identificar grupos criminosos e seu modus operandi, com o fim de evitar cooptação do vigilante.</p>	10 h/a
<b>Prevenção e Combate a Incêndio</b>	<p>Dotar o aluno de noções e técnicas básicas de prevenção e combate a incêndios, bem como capacitá-lo a adotar providências adequadas em caso de sinistros, principalmente na evacuação de prédios.</p>	6 h/a
<b>Primeiros Socorros</b>	<p>Capacitar o aluno a prestar assistência inicial em caso de emergência através de assimilação de conhecimento de primeiros socorros.</p>	6 h/a

<b>Educação Física</b>	Aprimorar o condicionamento físico, visando capacitar o aluno a desenvolver um programa básico permanente de preparação física pessoal.	12 h/a
<b>Defesa Pessoal</b>	Desenvolver habilidades, fundamentos e técnicas de defesa pessoal e de terceiros.	20 h/a
<b>Armamento e Tiro</b>	Habilitar o aluno a manejar e usar com eficiência armamento empregado na atividade de vigilância, como último recurso de defesa pessoal ou de terceiros.	24 h/a
<b>Vigilância</b>	Desenvolver conhecimentos sobre vigilância geral e sobre as áreas de vigilância especializadas, como vigilância em banco, shopping, hospital, escola, indústria, com o fim de manter a integridade do patrimônio que guarda, executar os serviços que lhe competem e realizar uma vigilância dinâmica, alerta, integrada e interativa. Capacitar o aluno a identificar as técnicas de vigilância em geral e compreender as funções do vigilante, bem como avaliar sua importância num esquema de segurança. Desenvolver conhecimentos sobre o plano de segurança das empresas. Dotar o aluno de conhecimentos específicos que o capacitem ao desempenho das atribuições de promover a segurança física de instalações, em sua área de atuação, adotando medidas de	14 h/a

	prevenção e repressão de ocorrências delituosas. Identificar emergência, evento crítico e crise. Desenvolver conhecimentos sobre táticas e técnicas iniciais na tomada das primeiras providências frente a um evento crítico ou uma crise.	
<b>Radiocomunicações</b>	Desenvolver conhecimentos teóricos e práticos sobre o sistema de telecomunicações utilizado pelas empresas de segurança. Capacitar o aluno a usar de maneira correta e eficaz os equipamentos de comunicação.	10 h/a
<b>Noções de Segurança Eletrônica</b>	Desenvolver conhecimentos sobre os sistemas computadorizados e de controle eletrônico, não restritos, geridos por empresas e disponíveis a seus vigilantes. Desenvolver conhecimentos sobre os sistemas de alarmes e outros meios de alerta, não restritos, geridos por empresas e disponíveis a seus vigilantes. Capacitar o aluno a usar de maneira correta e eficaz os equipamentos eletrônicos.	10 h/a
<b>Noções de Criminalística e Técnicas de Entrevista Prévia</b>	Dotar o aluno de noções sobre criminalística (evidências, vestígios e local de crime). Instrumentalizar o aluno de técnicas de isolamento do local do crime, preservação de vestígios até a chegada da polícia; observar e descrever pessoas, coisas, áreas e locais, de forma diligente; demais	8 h/a

	<p>iniciativas que lhe competem na prevenção e repressão de ocorrências delituosas. Desenvolver conhecimentos que identifiquem as drogas mais usadas, legislação específica, tráfico ilícito, uso indevido e dependência, bem como as atividades policiais preventiva e repressiva. Desenvolver conhecimentos sobre técnicas de entrevista prévia, visando colher dados necessários ou relevantes às investigações policiais.</p>	
<p><b>Uso Progressivo da Força</b></p>	<p>Desenvolver conhecimentos gerais sobre conceitos e legislação relativos ao emprego e uso da força de maneira escalonada, com o auxílio de armas menos que letais. Desenvolver habilidades de utilização do uso progressivo da força. Fortalecer atitudes para aplicar os conhecimentos adquiridos no desempenho das atividades de vigilância patrimonial e segurança pessoal.</p>	<p>8 h/a</p>
<p><b>Gerenciamento de Crises</b></p>	<p>Dotar o aluno de conhecimentos para desempenhar de forma eficaz suas atividades, especialmente no momento de uma ocorrência fática de crise ou conflito. Desenvolver conhecimentos sobre as diferenças de crise e conflito, apresentando ao aluno diversos exemplos reais e simulados de gerenciamento de crises.</p>	<p>8 h/a</p>

Fonte: Anexo I da Portaria N° 3233/12-DG/DPF

## **ANEXO 2 - Especificação dos Serviços Vigilância Humana e Eletrônica**

### 10.1. Descrição dos serviços:

10.1.1. Comunicar imediatamente ao(s) Representante(s) da CONTRATANTE, bem como ao responsável pelo posto, qualquer anormalidade verificada, inclusive de ordem funcional, para que sejam adotadas as providências de regularização necessárias;

10.1.2. Manter afixado no posto, em local visível, o número do telefone da Base de Monitoramento, Delegacia de Polícia da Região, do Corpo de Bombeiros, dos responsáveis pela administração da instalação e outros de interesse, indicados para o melhor desempenho das atividades;

10.1.3. Observar a movimentação de indivíduos suspeitos nas imediações do posto, adotando as medidas de segurança conforme orientação recebida da Administração, Base de Monitoramento, bem como as que entender oportunas;

10.1.4. Permitir o ingresso nas instalações somente de pessoas previamente autorizadas e identificadas, exceto nas instalações de atendimento ao público;

10.1.5. Interagir com a base de monitoramento sobre a entrada e saída de veículos nas instalações, identificando o motorista e a placa do veículo, inclusive de pessoas autorizadas a estacionar seus carros particulares na área interna da instalação, mantendo sempre os portões controlados quando existirem;

10.1.6. Repassar para o(s) vigilante(s) que está(ão) assumindo o posto, quando da rendição, todas as orientações recebidas e em vigor, bem como eventuais anomalias observadas nas instalações e suas imediações;

10.1.7. Comunicar à área de segurança da CONTRATANTE, todo acontecimento entendido como irregular e que possa vir a representar risco para o patrimônio da Administração;

10.1.8. Colaborar com as Polícias Federal, Civil e Militar nas ocorrências de ordem policial dentro das instalações da Administração, facilitando, da melhor maneira possível, a atuação destas, inclusive na indicação de testemunhas presenciais de eventual acontecimento;

10.1.9. Controlar rigorosamente a entrada e saída de veículos e pessoas após o término de cada expediente de trabalho, feriados e finais de semana, anotando em documento próprio o nome, registro ou matrícula, cargo, órgão de lotação e tarefa a executar;

10.1.10. Proibir o ingresso de vendedores, ambulantes e assemelhados às instalações, salvo se previamente autorizados pela Administração ou responsável pela instalação, e devidamente identificados;

10.1.11. Proibir a aglomeração de pessoas junto ao posto, comunicando o fato ao responsável pela instalação e à segurança da Administração, no caso de desobediência;

10.1.12. Proibir todo e qualquer tipo de atividade comercial junto ao posto e imediações, que implique ou ofereça risco à segurança dos serviços e das instalações;

10.1.13. Não permitir a utilização do posto para guarda de objetos estranhos ao local, de bens de servidores, de empregados ou de terceiros;

10.1.14. Executar ronda diária conforme a orientação recebida da Administração e Base de Monitoramento, verificando as dependências das instalações, adotando os cuidados e providências necessários para o perfeito desempenho das funções e manutenção da tranquilidade;

10.1.15. Cumprir rigorosamente o percurso das rondas diurnas e noturnas, eletrônicas ou não, nos intervalos estabelecidos pela CONTRATANTE, percorrendo toda a área sob sua responsabilidade, averiguando possíveis anormalidades.

10.1.16. Assumir diariamente o posto, devidamente uniformizado, e nos horários estabelecidos pela Administração, e obedecer as regras mínimas de higiene e asseio pessoal, devendo apresentar-se sempre limpo, barbeado (se for o caso), com cabelos aparados ou presos, sapatos limpos e engraxados;

10.1.17. Manter-se no posto, não podendo se afastar de seus afazeres, principalmente para atender chamados ou cumprir tarefas solicitadas por terceiros não autorizados;

10.1.18. Exercer a vigilância e proteção dos bens móveis e imóveis contidos na área sob sua responsabilidade, impedindo quaisquer danos a estes bens;

10.1.19. Manter controle sobre as áreas que deverão estar com portas fechadas e luzes apagadas;

10.1.20. Registrar e controlar, juntamente com a Administração, as ocorrências do posto em que estiver prestando seus serviços;

10.1.21. Abrir e fechar as portas dos prédios, janelas, vitrais, entre outros, e proceder à vistoria dos mesmos quanto ao ponto de vista de segurança, certificando-se da ausência de pessoas estranhas, de acordo com orientações recebidas da Administração da UFSC;

10.1.22. Zelar pela ordem e boas condições das áreas sob vigilância;

10.1.23. Organizar e orientar o tráfego de pessoas, impedindo a entrada das que se apresentem de modo inconveniente, reprimindo os maus usuários do prédio, não permitindo a ocupação total ou parcial do hall,

corredores ou outras áreas comuns, que deem acesso a extintores de incêndio ou hidrantes;

10.1.24. Intervir prontamente, sempre que se verificarem quaisquer incidentes ou desentendimentos nas áreas sob vigilância, interna e externa, nas filas de espera (banheiros, interior dos blocos, área de estacionamento), nos setores de atendimento ao público, durante ou fora do horário normal de expediente, comunicando de imediato o fato ao CONTRATANTE;

10.1.25. Em caso de alarme de detecção de incêndio ou invasão do imóvel, deverão ser adotadas todas as providências, inclusive imediatamente, acionando-se o Corpo de Bombeiros ou a Autoridade Policial mais próxima;

10.1.26. Interditar e desinterditar áreas em caso de incêndios, acidentes, obras, sabotagens e outras ocorrências, conforme determinações da CONTRATANTE;

10.1.27. A programação dos serviços será feita periodicamente pela Administração e deverá ser cumprida, pela CONTRATADA, com atendimento sempre cortês e de forma a garantir as condições de segurança das instalações, dos servidores e das pessoas em geral;

10.1.28. Ligar e desligar diariamente os equipamentos de vigilância eletrônica instalados no Campus, bem como zelar pelo seu perfeito funcionamento;

10.1.29. Ligar e desligar a iluminação externa e interna, incluindo corredores, salas de aula, salas de professores, salas administrativas, laboratórios e auditórios, e demais locais, conforme orientações da CONTRATANTE;

10.1.30. Permitir o ingresso de pessoas nos imóveis, nos dias e horários sem expediente, somente mediante identificação e apresentação de autorização fornecida por autoridade competente da CONTRATANTE, a qual deverá ficar retida no Posto e anotada em livro próprio de ocorrências, onde constará, além da identificação pessoal do indivíduo, o local de destino e o horário de entrada e saída, bem como a placa do veículo utilizado, se for o caso;

10.1.31. Exigir, em caso de suspeita, em conjunto com o representante da CONTRATANTE, a abertura de embrulhos ou volumes para conferência de seu conteúdo (fiscal do contrato ou alguém indicado pela Administração);

10.1.32. No caso de ação de criminosos, a CONTRATADA deverá comunicar de imediato à CONTRATANTE pela via mais rápida disponível, e apresentar relatório específico, relatando de forma circunstanciada e pormenorizada, todos os fatos, situações e

informações envolvendo a ocorrência. O relatório deverá ser encaminhado diretamente à área de segurança da CONTRATANTE ou ao fiscal do contrato até o dia seguinte a ocorrência;

10.1.33. Conduzir seus trabalhos em harmonia com as atividades da CONTRATANTE, de modo a não causar transtornos ao andamento normal de seus serviços e horários estabelecidos em normas internas, nem quaisquer ônus relativos ao uso de recursos materiais ou humanos.