



**SENADO FEDERAL
UNIVERSIDADE DO LEGISLATIVO BRASILEIRO – UNILEGIS**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO LEGISLATIVA**

ALEX ANDERSON COSTA NOBRE

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES AOS PROFISSIONAIS
DA POLÍCIA DO SENADO FEDERAL**

**Brasília – DF
2005**

ALEX ANDERSON COSTA NOBRE

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES AOS PROFISSIONAIS
DA POLÍCIA DO SENADO FEDERAL**

Trabalho monográfico apresentado como requisito para a conclusão do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Administração Legislativa. Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Catarina
Cecília Odelius

**Brasília – DF
2005**

ALEX ANDERSON COSTA NOBRE

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS RELEVANTES AOS PROFISSIONAIS
DA POLÍCIA DO SENADO FEDERAL**

Apresentação pública do trabalho realizada em 07 de outubro de 2005

Composição da Banca:

Prof^a. Dr^a. Catarina Cecília Odélius – Universidade de Brasília

Prof^a. Dr^a. Leonor Câmara – Universidade de Brasília

Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Bruno de Faria – Universidade de Brasília

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Nobre e Aimée, pelo afeto familiar e por terem me tornado um ser humano digno.

À minha esposa Jacinta, pelo incentivo e pelos momentos de carinho.

Ao meu filho Vinícius que, apesar de sua pequenez, soube compreender os momentos de ausência do papai.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho: à Profª. Drª. Fátima Bruno pela ajuda na definição da metodologia; aos colegas da Polícia do Senado Federal que participaram da pesquisa qualitativa e, em especial, à minha orientadora Profª. Drª. Catarina Odelius pelas orientações precisas, pelo constante apoio e pelo acompanhamento.

Alex Anderson Costa Nobre

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo a identificação das competências individuais dos profissionais da Secretaria de Segurança Legislativa do Senado Federal (Polícia do Senado Federal). Esses servidores são responsáveis pelas atividades de manutenção da ordem e da tranqüilidade nas dependências da Câmara Alta do parlamento brasileiro, além do desenvolvimento de ações para o resguardo do patrimônio público e da integridade física dos Senadores e autoridades presentes no Senado Federal. A gestão de pessoas nas organizações tem sofrido uma intensa modificação nas últimas décadas. Atualmente, as empresas trabalham com o conceito de gestão de competências e, apesar dos estudos atuais de administração de empresas e de gestão de competências terem como enfoque principal o universo empresarial privado, os conceitos de gestão de pessoas também se aplicam ao serviço público com algumas alterações. Para que fosse alcançado o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas com os Diretores do órgão em questão, bem como a aplicação de técnicas de *brainstorming*, com os Técnicos Legislativos que exercem a função de policiais legislativos, e *brainwriting*, com os gestores dos serviços que compõem a estrutura da Secretaria de Segurança Legislativa do Senado Federal. A utilização desta metodologia resultou na identificação de 103 competências, entre conhecimentos, habilidades e atitudes. Algumas dessas competências se referem a unidades em particular dentro da estrutura orgânica da Polícia do Senado Federal. Por isso, foi realizada uma pesquisa documental com base nas atribuições dos diversos Serviços para o levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses resultados também são mostrados no presente estudo. O delineamento das competências dos profissionais da Polícia do Senado Federal poderá servir para o planejamento de treinamentos, para a lotação dos agentes policiais nos diversos Serviços da estrutura orgânica da Polícia e, ainda, para a orientação de editais de concursos públicos visando à captação de novos servidores.

Palavras-chave: competências; gestão de competências; policial legislativo; Polícia do Senado Federal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Relação entre estratégia da organização, aprendizagem e competência.....	22
Figura 2.	Estrutura básica do sistema de gestão de pessoas por competências aplicado em uma organização do setor de telecomunicações.....	25
Figura 3.	Escalas de avaliação de graus de importância e domínio de competências.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Abordagens para identificação de competências.....	24
Quadro 2.	Técnicas utilizadas para coleta das informações sobre competências individuais.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Distribuição percentual das competências individuais necessárias ao desenvolvimento do trabalho de policial no Senado Federal.....	46
-----------	--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Contexto e Problema.....	09
1.2 Objetivos.....	10
1.3 Justificativas.....	10
2. A COMPETÊNCIA NA LITERATURA.....	13
2.1 O Conceito de Competência.....	13
2.1.1 Competências Organizacionais.....	18
2.1.2 Competências Individuais.....	20
2.2 Gestão de Competências.....	23
2.2.1 Modelos e Técnicas para Identificação de Competências.....	23
3. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA.....	30
3.1 Breve Histórico da Polícia do Senado.....	31
3.2 Estrutura da Polícia do Senado Federal.....	32
4. METODOLOGIA.....	35
4.1 Tipo de Pesquisa.....	35
4.2 Universo e Amostra.....	36
4.3 Instrumentos Utilizados.....	36
4.4 Procedimentos de Coleta das Informações.....	38
4.4.1 Entrevista Semi-estruturada.....	38
4.4.2 <i>Brainstorming</i>	39
4.4.3 <i>Brainwriting</i>	40
4.4.4 Pesquisa Documental.....	41
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	43
5.1 Resultados.....	43
5.2 Discussão.....	54
6. CONCLUSÕES.....	58
REFERÊNCIAS.....	61
ANEXO A. Roteiro de pesquisa – Entrevista semi-estruturada.....	65
ANEXO B. Roteiro de pesquisa – <i>Brainwriting</i>	67
ANEXO C. Tabela com frequências de atividades (pesquisa documental).....	68
ANEXO D. Organograma da Secretaria de Segurança Legislativa.....	73

1 INTRODUÇÃO

O Poder Legislativo Federal brasileiro é exercido por duas câmaras distintas, a Câmara dos Deputados e o Senado Federal, que juntas formam o Congresso Nacional. Esse sistema chama-se bicameral, dado que as duas câmaras atuam em conjunto para a feitura das leis, ora como casa iniciadora, ora como casa revisora das proposições legislativas.

O Senado Federal, também chamado de Câmara Alta, compõe-se de representantes dos Estados e do Distrito Federal. Por essa razão, enquanto a Câmara dos Deputados representa o interesse do povo – daí ser denominada “Casa do Povo”, o Senado representa os Estados federados, a Federação Brasileira. Cada Estado e o Distrito Federal elegem três Senadores com mandato de oito anos, renovados de quatro em quatro anos, alternadamente, por um e dois terços (BRASIL, 2004a).

Além da tarefa de feitura das leis e da fiscalização dos atos do Poder Executivo, incumbe privativamente ao Senado Federal, segundo o art. 52, inciso XIII, da Constituição Federal de 1988, dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para a fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias (BRASIL, 2004a).

Portanto, entre as incumbências privativas, destaca-se a prerrogativa de dispor sobre sua polícia, mandamento que figura em todas as constituições do período republicano (GONÇALVES, 2005). Apesar disso, somente no ano de 2002 o estatuto constitucional do Poder de Polícia no âmbito do Senado Federal foi regulamentado, por meio da promulgação da Resolução nº 59 (BRASIL, 2002).

Essa Resolução estabelece que a unidade denominada Subsecretaria de Segurança Legislativa, subordinada à Diretoria-Geral, é o órgão de Polícia do Senado Federal. Essa unidade foi transformada na Secretaria de Segurança Legislativa (SESEG), por força do Ato da Comissão Diretora nº 04, de 2005, convalidado pela Resolução nº 01, de 2005 (BRASIL, 2005). A SESEG dispõe atualmente de 150 servidores para o desenvolvimento das atividades de segurança das dependências do Senado Federal, bem como para a garantia da integridade física dos Senadores e autoridades presentes na Câmara Alta.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

De acordo com o modelo de governo adotado pelo Brasil, o Poder Legislativo figura como um dos pilares básicos da democracia. Além do papel de elaboração e aprovação das leis que regem o país, o Poder Legislativo exerce o controle e a fiscalização dos atos do Poder Executivo por meio de diversos instrumentos previamente definidos na Constituição Federal.

Para o exercício dessas prerrogativas, os parlamentares membros do Congresso Nacional necessitam do apoio de diversos servidores públicos. Esses servidores trabalham para que os parlamentares – Deputados e Senadores – possam cumprir as atribuições a eles impostas pelo Estado e pela população que os elegeu. Entre os servidores que apóiam os trabalhos legislativos, destacam-se pela sua visibilidade, aqueles mais próximos aos parlamentares, como assessores, secretários, chefes de gabinete e consultores. Contudo, as câmaras legislativas possuem um conjunto de servidores, não menos importante, que tem como responsabilidade zelar pela ordem e pela tranqüilidade dos trabalhos legislativos, ou seja, planejar e executar medidas que garantam a realização das sessões legislativas, sem a ocorrência de transtornos. Esses profissionais são técnicos que se especializaram na área de segurança legislativa e que hoje formam a Polícia da Câmara dos Deputados e a Polícia do Senado Federal.

Os profissionais da Polícia do Senado Federal, em sua maioria, são oriundos de concurso público realizado em 1992 para o cargo de Técnico Legislativo – Área de Polícia e Segurança. Com a regulamentação do Poder de Polícia no Senado Federal ocorrida em 2002, esses técnicos passaram a ser reconhecidos como policiais legislativos, porém não há registros de estudos sobre as competências funcionais desses profissionais e, dado que existe essa lacuna, não se vislumbram os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que esses profissionais devem ter para o pleno desempenho de suas atribuições.

Portanto, a pesquisa ora apresentada pretendeu delinear as competências do profissional da Polícia do Senado Federal, tendo como objetivo principal responder ao seguinte questionamento: quais são as competências relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal para o desempenho de suas atividades?

1.2 OBJETIVOS

O presente trabalho se propôs à identificação das competências relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal para o cumprimento adequado de suas atribuições regulamentares. Esses profissionais são responsáveis por toda a segurança do Senado Federal, considerando-se a manutenção da ordem e da disciplina no decorrer dos trabalhos legislativos, o resguardo da integridade física dos Senadores e das autoridades em visita ao Senado, bem como a guarda e a vigilância do patrimônio público.

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral proposto, foram estabelecidos e alcançados os seguintes objetivos específicos:

- a. caracterização das atividades da polícia do Senado Federal, mostrando sua evolução histórica, dentro do contexto organizacional;
- b. definição de competência organizacional e de competência individual;
- c. identificação da relação entre competências organizacionais e competências individuais;
- d. identificação das competências individuais do policial do Senado Federal.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Tendo em vista a instituição da Polícia do Senado Federal em 2002, muitas questões são colocadas a respeito desse órgão. Algumas dessas perguntas são: Como ocorreu sua criação? Por que foi criada? Quais são suas atribuições? Qual é o seu âmbito de atuação? Como atuam os profissionais dessa polícia? Quais são as qualidades que os profissionais devem ter para desempenhar suas funções? Como deve ser o treinamento desses policiais?

A identificação das competências relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal é importante para o esclarecimento à sociedade brasileira sobre a função desses servidores públicos e para o melhor desempenho de suas atribuições.

Aliado a isso, pelo fato da PSF ter sido criada recentemente, em dezembro de 2002, identificou-se apenas o trabalho de Gonçalves (2005) sobre a temática do policial legislativo e o Poder de Polícia no Senado Federal.

Segundo levantamento realizado por Cardoso-Filho na literatura de Ciência da Informação, Administração e Psicologia do Trabalho, existem trabalhos que enfocam apenas de forma tangenciada a temática da gestão de competências sob a perspectiva do Poder Legislativo (CARDOSO-FILHO, 2003). Verifica-se, ademais, que nenhum deles trata do profissional de segurança legislativa e das competências individuais necessárias à realização do trabalho, seja no âmbito federal como, também, nos âmbitos estadual e municipal.

Além disso, cabe destacar o interesse demonstrado pelos administradores das Assembléias Legislativas estaduais que têm procurado a diretoria da PSF para obter mais informações sobre a criação da polícia no âmbito do legislativo, com vistas à emulação desse dispositivo em âmbito estadual, bem como para a capacitação de servidores estaduais visando ao desempenho da atividade de segurança legislativa.

Outros pontos a serem destacados:

1. o levantamento das competências individuais dos Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança (Polícia do Senado Federal) pode corresponder a um incremento na eficácia das ações de segurança do parlamento brasileiro;
2. o melhor desempenho dos profissionais da Polícia do Senado Federal pode significar um ganho para a imagem do Poder Legislativo, uma vez que estes profissionais, além de garantir a ordem dos trabalhos legislativos, estão diretamente envolvidos na abordagem e no tratamento com os cidadãos de todo o país que visitam diariamente o Senado Federal;
3. o delineamento das competências dos profissionais da segurança legislativa no Senado Federal pode contribuir para a harmonização entre o trabalho de apoio direto ao parlamentar, representado pelos servidores do gabinete, e o trabalho da Polícia do Senado Federal, uma vez que trará mais transparência às atividades da segurança parlamentar.

Além disso, com base no conhecimento das competências relevantes aos policiais legislativos, a Polícia do Senado Federal poderá traçar ações de desenvolvimento profissional, objetivando o aperfeiçoamento do desempenho funcional dos seus servidores.

O levantamento das competências funcionais dos profissionais da Polícia do Senado Federal foi realizado com base em entrevistas semi-estruturadas e técnicas de *brainstorming* e *brainwriting*, realizadas com os próprios gestores e Técnicos Legislativos da Secretaria de Segurança Legislativa, órgão de polícia.

Após a revisão de literatura acerca do conceito de competência, o trabalho apresenta uma visão geral da organização estudada (Polícia do Senado Federal), a metodologia, os resultados e as conclusões obtidas com a pesquisa.

2 A COMPETÊNCIA NA LITERATURA

Nesse tópico do trabalho é apresentada a pesquisa bibliográfica com o desenvolvimento do conceito de competência, vinculado à gestão de pessoas, bem como com a explicitação de algumas acepções da palavra “competência”, segundo diferentes autores. São apresentados, também, os conceitos de competências organizacionais e competências individuais, a relação entre um e outro conceito e alguns modelos de pesquisa em gestão de competências.

2.1 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

A palavra competência é utilizada no senso comum para definir a capacidade de uma pessoa para exercer uma atividade com eficiência, atingindo-se os objetivos propostos. Por outro lado, o oposto da competência significa algo negativo, depreciador, chegando mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (FLEURY; FLEURY, 2002).

Segundo o dicionário Michaelis (1998, p. 546), competência é: “1. capacidade legal, que um funcionário ou tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão; 2. faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto; 3. aptidão, idoneidade.”

A primeira acepção diz respeito ao uso jurídico da palavra competência. Nesse sentido, competência significa jurisdição ou autoridade legal para tomar determinadas decisões. Pode significar, também, as atribuições ou responsabilidades de uma área da administração pública – como quando se diz que compete ao poder legislativo fazer as leis do país, de um cargo ou de um setor de uma organização (DAÓLIO, 2004).

No uso popular, uma pessoa competente é aquela que faz bem aquilo que se espera que ela faça, é aquela que executa uma atividade dentro de padrões de tempo e qualidade esperados e, ainda, que possui atitudes e valores para executar uma atividade com esmero. Esse uso está mais próximo das acepções 2 e 3 propostas pelo dicionário Michaelis.

O uso da palavra competência associado à gestão de pessoas surgiu inicialmente num artigo publicado pelo americano David C. McClelland, em 1973, com o título *Testing for Competence Rather Than Intelligence* (DAÓLIO, 2004;

DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004). Esse artigo causou impacto, tendo em vista que apresentava uma nova visão para a seleção de candidatos a emprego nas organizações que até então se baseava na análise de Testes de Inteligência e Testes de Aptidões. Segundo McClelland, esses testes são ineficazes para prever o sucesso extra-escolar, por não haver correlação entre o sucesso em tais testes e o sucesso na vida profissional (DAÓLIO, 2004). McClelland sugere que seja verificado o comportamento dos profissionais no trabalho e que sejam descobertas as diferenças entre os bons e os maus profissionais. Os comportamentos diferentes dos melhores profissionais em relação aos profissionais medianos traduzem competências que, devidamente pesquisadas, podem ser identificadas e estimuladas.

Durante a década de 1980, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais nos EUA, Richard Boyatzis identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior (DAÓLIO, 2004). Nesta perspectiva, segundo Fleury e Fleury (2002), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho profissional.

Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (2004, p. 106), os conhecimentos “constituem um conjunto de conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. É o saber adquirido, que pode ser transmitido e aprendido.” Os mesmos autores conceituam habilidade como “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.” As atitudes estariam relacionadas à capacidade do indivíduo de aplicar os conhecimentos e as habilidades que possui em seu ambiente de trabalho.

Sob essa mesma ótica, de acordo com Durand (1999 apud CARDOSO-FILHO, 2003), o conceito de competência desdobra-se nos seguintes componentes:

- conhecimento: refere-se ao saber acumulado pela pessoa ao longo da vida, correspondendo a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo;
- habilidade: relaciona-se à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, utilizando-o em uma ação para o alcance de um objetivo específico;

- atitude: relaciona-se a aspectos sociais e afetivos associados ao trabalho, implicando em um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição do indivíduo em relação aos outros.

O mesmo autor acrescenta, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho.

Le Boterf (2003) defende que, por abarcar conhecimentos, habilidades e atitudes, a competência é algo que pressupõe um contínuo movimento, uma mobilização constante de diversos saberes para aplicação a uma situação específica. Segundo esse autor, a competência é sempre uma “competência para” alguma coisa.

Assim, para ser competente o profissional necessita, além de conhecimentos, de habilidades e atitudes específicas para o exercício de suas atividades. Portanto, os processos de qualificação não conduzem, por si só, ao aumento da competência dos profissionais. Em outras palavras, o profissional deve possuir atitudes e habilidades que o façam mobilizar os seus conhecimentos, no momento exato, para a consecução de determinado objetivo, para a resolução de um problema específico.

Para Zarifian (2001, p. 69-70), a competência

é o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. (...) Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria.

Essa definição introduz dois novos quesitos ao conceito de competência: a necessidade de uma iniciativa por parte do profissional e a consciência de sua responsabilidade com as situações impostas por seu trabalho. O indivíduo competente não pode ser apático diante das situações, não pode simplesmente responder automaticamente e da mesma forma a situações diferenciadas. O mundo moderno impõe que o bom profissional assuma a consequência de seus atos, sendo responsável por todas as situações com as quais se depara. Além disso, tomar iniciativa pressupõe uma atitude pró-ativa do profissional, agindo antes mesmo que a situação se apresente (ou se agrave).

Zarifian (2001) destaca que competência é a tomada de responsabilidade de um indivíduo ou grupo sobre uma situação profissional. É ter autonomia e assumir responsabilidades frente a situações profissionais complexas, refletindo sistematicamente diante de situações de trabalho variáveis e parcialmente imprevistas.

França (1998) define competência como um conjunto de conhecimentos e habilidades relacionados a uma pessoa ou função, resultado de comportamentos capazes de adicionar valor ao trabalho. A autora salienta que a competência pode ser vista como um conjunto integrado e dinâmico de conhecimento compreensão, habilidades, valores, atitudes e interesses.

Kochanski (1998), conceitua competência como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes para produzir uma *performance* diferenciada, ou seja um conjunto de habilidades ou capacidades, conhecimentos e características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Na metodologia de desdobramentos de competências, desenvolvida por Gramigna (2002) para a empresa MRG – Consultoria e Treinamento Empresarial é utilizada a metáfora da “árvore de competências”. Nesse caso, o desenvolvimento de competências do ser humano pode ser comparado ao processo de crescimento de uma árvore, onde:

- **a raiz** corresponde ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam as **atitudes**. O grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com os objetivos, metas e projetos coletivos está diretamente relacionado com a maneira como os valores e as crenças são manejados no contexto de trabalho;
- **o tronco** corresponde aos **conhecimentos** ou ao conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior o conhecimento, mais a competência se fortalece e permite que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios profissionais;
- **a copa** (com seus frutos, flores e folhas) corresponde às **habilidades**. Para a autora, ter uma habilidade é agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Para Gramigna (2002), portanto, as competências seriam características genéricas que podem ser desdobradas em atitudes, conhecimentos e habilidades.

Em relação à literatura de gestão de competências voltada especificamente para a área policial, verifica-se que no Brasil praticamente inexistem estudos nesse sentido. Há muitos estudos voltados para a competência policial em sentido jurídico, não no sentido da gestão de pessoas.

Na Europa, o sociólogo Dominique Monjardet (2002) tratou superficialmente das competências do trabalho policial em sua obra “O que faz a Polícia: sociologia da força pública”. Nesse estudo, baseado na experiência policial anglo-saxã, o autor discorre sobre competência no sentido de capacidade de realizar uma tarefa com qualidade, com qualificação.

Em suas pesquisas de campo, baseadas em entrevistas com policiais de rua europeus onde são abordadas questões como: “qual é a exata natureza da competência policial?”, “em que se fundamenta e como se adquire?” “pode-se medi-la?” Monjardet (2002) destaca que há uma dicotomia em relação ao que pensam os policiais sobre a competência, mostrando que para um grupo a competência é baseada em traços subjetivos e empíricos, enquanto para outro a competência é puramente teórica e objetiva, como segue:

- o primeiro grupo defende que a competência “é produzida pelo encontro de certas qualidades pessoais do indivíduo e um leque tão grande quanto possível de experiências” (MONJARDET, 2002, p. 123). A competência, neste caso, possui um traço *subjetivo* – ligado ao caráter da pessoa – e outro *empírico*, acumulado ao longo das ocorrências que o policial atende em sua jornada de trabalho (a sucessão de fracassos/êxitos e tentativas/erros permite a elaboração progressiva de um saber operacional eficaz);
- para o outro grupo, minoritário, a competência profissional é fundada em conhecimentos formais, “cujo domínio permite minimizar a influência das qualidades pessoais e minorar a desigualdade das experiências” (MONJARDET, 2002, p. 125). A experiência é substituída pela análise teórica de situações, a partir de exemplos, montando-se um quadro definido de maneira geral e que se trata de aplicar (de adaptar) às ocorrências singulares.

Para o presente estudo, considera-se competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam ao profissional – neste caso, o policial do Senado Federal – um melhor desempenho de suas atribuições funcionais (FLEURY; FLEURY, 2004), com eficiência no desenvolvimento das atividades e eficácia nos resultados do trabalho.

2.1.1 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Assim como os indivíduos desenvolvem competências, percebidas como conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes, as organizações também desenvolvem competências que contribuem para o desempenho de suas atividades de negócio, considerando-se tanto os conhecimentos adquiridos com a experiência da organização, como também os valores que a empresa defende e o processo de interação entre as pessoas que a compõem. A organização poderia ser vista, então, como um portfólio de competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

Segundo Ruano:

A compreensão do conceito de competência depende do entendimento de que, de um lado, tem-se a organização com o seu conjunto próprio de competências. (...) De outro lado, tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa. Assim, a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais dentro ou fora da organização. As pessoas, por sua vez, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios (RUANO, 2003, p. 23-24).

Percebe-se que há uma troca entre a organização e as pessoas, onde os dois lados têm participação efetiva no processo de crescimento profissional. As competências da organização influenciam a aplicação das competências dos profissionais e, por vezes, determinam o aperfeiçoamento das capacidades dos indivíduos. Nesse processo, a organização também se beneficia, pois a melhor capacitação dos profissionais pode se traduzir numa melhor *performance* destes no desenvolvimento de seu trabalho.

A partir da década de 1990, Prahalad e Hamel (2004) desenvolveram o conceito de competências essenciais (*core competences*) das organizações. Essas competências são um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por

aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Elas são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado. Transpondo para a realidade do serviço público, verifica-se que não há porque pensarmos em vantagem competitiva – já que não há competição entre instituições públicas, nem tampouco mercado, mas a teoria se aplica para o presente estudo na medida em que as competências essenciais da organização, mesmo no caso da instituição pública, se refletirão na identificação das competências dos profissionais dessa mesma organização.

A identificação e o desenvolvimento de competências são fatores indispensáveis para que a organização possa definir suas estratégias de atuação frente a um mundo complexo e em constante transformação.

Nesse aspecto, segundo Fleury e Fleury (2004, p. 32), o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*). Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. A organização é vista como um conjunto de recursos que, em consonância com as estratégias, funcionam para a concretização de determinado objetivo, criando vantagens competitivas.

Sparrow e Bognanno (1994 apud CARDOSO-FILHO, 2003) propõem a classificação das competências organizacionais de acordo com sua relevância e sua importância em um determinado contexto ao longo do tempo. Assim, as competências se comportam em termos temporais, em ciclos de vida, de acordo com as inovações tecnológicas e as mudanças na estratégia corporativa. A classificação proposta por esses autores é a seguinte:

- **competências emergentes:** são aquelas que, apesar de não serem relevantes no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela organização;
- **competências declinantes:** são aquelas que tiveram grande importância na vida organizacional em um passado recente, mas que estão se tornando cada vez menos relevantes, devido a uma mudança na estratégia da organização, na tecnologia ou na natureza do trabalho;

- **transicionais ou transitórias:** competências que, embora essenciais em alguns momentos, não estão diretamente relacionadas ao negócio, não são diretamente relevantes para o trabalho nem enfatizadas na estratégia da organização;
- **competências estáveis:** são aquelas que permanecerão tão importantes no futuro quanto o são no momento presente e devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.

Para Sparrow e Bognanno, a abordagem do ciclo de vida permite uma vinculação entre o desenvolvimento de competências e os processos de mudança organizacional, uma vez que esses processos podem ser direcionados de áreas de competências declinantes para áreas de competências emergentes. Dessa forma, a organização e seus colaboradores podem adotar uma atitude proativa desenvolvendo, no presente, competências que terão relevância no futuro.

2.1.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Segundo Fleury e Fleury (2004) as competências individuais podem ser categorizadas em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica: as competências de negócio, as competências técnico-profissionais e as competências sociais. As competências de negócio referem-se à compreensão que um indivíduo deve ter em relação ao “negócio” da organização, aos objetivos organizacionais, assim como uma compreensão do ambiente político e social que cerca a organização. Competências específicas para uma operação, ocupação ou atividade constituem as chamadas competências técnico-profissionais. As competências sociais, por sua vez, dizem respeito à capacidade de interação do indivíduo com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural e trabalho em equipes.

Segundo Zarifian (2001), competências individuais são aquelas que dizem respeito a cada um dos profissionais da organização. São as competências que o indivíduo possui por sua formação educacional, por sua criação familiar, por sua biografia. Correspondem aos valores que o indivíduo possui por sua formação, as atitudes que demonstra no trato com as questões profissionais e pessoais, às habilidades que é capaz de desenvolver em seu trabalho e aos conhecimentos que

adquiriu em sua trajetória educacional. Corresponde, ainda, à sua capacidade de continuar aprendendo com a experiência e de se adaptar ao contexto de trabalho no qual está inserido.

Além disso, o bom profissional incorpora competências, ou aperfeiçoa as que possui, de acordo com a sua vivência no ambiente de trabalho. Pessoas altamente capacitadas estão constantemente modificando competências e adquirindo novas formas de agir, de pensar e de se posicionar em sua atividade profissional, de forma a ser reconhecido e promover a sua instituição (ZARIFIAN, 2001).

O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado a uma reflexão sobre as competências organizacionais, visto que existe uma mútua influência entre os conhecimentos, recursos e valores de uma empresa e os conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos pelos profissionais desta mesma empresa (DUTRA, 2004).

As competências individuais nem sempre se referem a um “fazer”, mas a um “saber fazer”. Os melhores profissionais não são aqueles que executam todas as atividades para as quais são designados, mas aqueles que se antecipam aos problemas, que buscam alternativas, que vêem soluções nos problemas, mesmo antes destes se manifestarem (ZARIFIAN, 2001).

Sobre o desenvolvimento de competências individuais, Rocha-Pinto et al. (2003, p. 38) comentam que

(...) torna-se necessário mudar a organização do trabalho; dar autonomia aos funcionários e criar um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade e da responsabilidade profissional. O funcionário deve assumir responsabilidade incondicional pelo seu trabalho. Há pequenas decisões que, por mais que o gerente planeje, devem ser tomadas pelos profissionais.

A responsabilidade profissional aparece mais uma vez como fator preponderante para o desenvolvimento das competências do indivíduo. Além disso, hoje os profissionais de qualquer área precisam de autonomia para a tomada de decisões, visto que estarão se deparando continuamente com situações não planejadas ou que fogem à rotina do trabalho. O profissional que não consegue mobilizar seus conhecimentos, seus saberes e suas habilidades para a resolução de uma situação de conflito, que carece de imediata solução, torna-se improdutivo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Fleury e Fleury (2004) sustentam que as competências individuais são sempre contextualizadas. Ou seja, se referem a um determinado indivíduo envolvido numa profissão específica e imerso em uma organização social. Ao mesmo tempo, os conhecimentos e as habilidades não adquirem *status* de competências a não ser que sejam comunicados e trocados dentro da rede de conhecimento da organização. A competência está associada intrinsecamente à aprendizagem e à estratégia da organização. A Figura 1 ilustra esse pensamento.

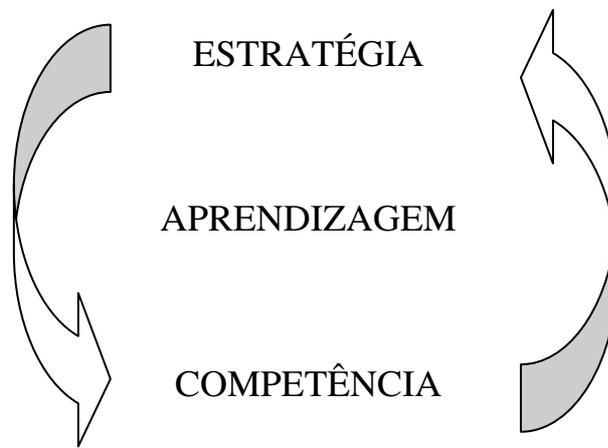


Figura 1 – Relação entre estratégia da organização, aprendizagem e competência
Fonte: Fleury e Fleury (2004, p. 25).

Também, conforme Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury:

A noção de competência aparece, assim associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 30).

Ou seja, a competência se refere à capacidade do profissional em associar todas as suas qualidades individuais para o alcance do melhor desempenho dentro de sua área de atuação: saber o que e por que faz, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros, saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização, ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, conhecer e entender as atribuições da organização e seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A partir da década de 1990, a gestão de recursos humanos passa a estar alinhada às estratégias empresariais, incorporando o conceito de competências. Segundo Cardoso-Filho (2003), a gestão de competências pode ser percebida como um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão Baseada em Recursos (*Resource-Based Management Theory*), segundo a qual os recursos internos da empresa, tais como os indivíduos que nela trabalham, são os principais determinantes de sua competitividade.

Segundo Rocha-Pinto et al. (2003), a gestão de competências é um tema relativamente recente no Brasil. Os autores destacam que a gestão de competências pressupõe que a empresa consiga discernir os resultados que almeja atingir no longo prazo e adote estratégias para identificar e desenvolver, em seus funcionários, as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

Quais seriam os métodos ou modelos para se identificar as competências dos funcionários de uma organização? Esse assunto é discutido no próximo tópico.

2.2.1 MODELOS E TÉCNICAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Diversos autores (DUTRA, 2004; ROCHA-PINTO et al., 2003) argumentam que não existe um único modelo previamente definido para a gestão de competências que auxilie as organizações a realizarem o mapeamento de competências necessárias ao pleno desempenho de suas atividades, seja no plano organizacional como no plano dos servidores.

De acordo com Cardoso-Filho (2003), os modelos são contingenciais e cada organização pode utilizá-los de acordo com sua demanda, objetivos e tecnologia específicos.

A princípio são apresentados dois modelos americanos: o *American Society for Training and Development* – ASTD e o Gerenciamento Baseado nas Competências (*Competency-Based Management*).

Conforme França (1998) e Brandão (1999), o modelo para identificação e gestão de competências da *American Society for Training and Development* – ASTD tem como objetivo descobrir e analisar as lacunas de desempenho de funcionários,

apresentando soluções para sua superação. A ASTD definiu 15 competências, entendidas como “capacidades internas que as pessoas trazem para seu trabalho”, as quais se referem, basicamente, a características e atributos pessoais que embasam comportamentos geradores de desempenho superior, e que foram identificadas a partir da observação de desempenhos excelentes. As competências são: percepção do negócio, habilidades de liderança, habilidades de relacionamento interpessoal, percepção tecnológica, habilidades de solução de problemas, pensamento sistêmico, compreensão de resultados, conhecimento de modalidades de intervenção, conhecimento do negócio, conhecimento da organização, habilidades negociais, habilidades de convencimento, habilidades de auto-gerenciamento, capacidade de percepção ampla e habilidades de consultoria. Depois de mapeadas as competências, devem ser identificadas aquelas que serão objeto de ações de desenvolvimento.

Kochanski (1998), por sua vez, sugere um modelo denominado Gerenciamento Baseado nas Competências (*Competency-Based Management*) que busca identificar os padrões de eficácia visíveis nas ações repetidas dos funcionários mais eficazes (ou seja, os incidentes críticos), o que envolve, necessariamente, uma descrição clara das competências individuais que distinguem o alto desempenho, e uma direção estratégica, que determine quais capacitações devem ser fomentadas, protegidas ou diminuídas de acordo com as prioridades estabelecidas pela empresa. Este autor afirma, ainda, que existem várias maneiras de se identificar e desenvolver um modelo de competências, cada um com suas vantagens e desvantagens, conforme mostrado no Quadro 1.

Abordagens	Vantagens	Limitações
Analisar um funcionário exemplar	Revela seus pontos fortes	É específica de um só cargo e tem arquitetura complexa
Analisar vários funcionários exemplares	É fácil de generalizar e tem arquitetura simples	Consome muito tempo
Pesquisar os especialistas	É rápida e válida estatisticamente	É difícil de ser comprada pelas pessoas
Compilar modelos externos	Reúne os “melhores dos melhores”	Não necessariamente se aplica à organização

Quadro 1 – Abordagens para identificação de competências
Fonte: Kochanski (1998, p. 28)

Entre os autores brasileiros, são apresentados a seguir alguns modelos e técnicas de identificação e gestão de competências propostos por: Dutra, Hipólito e Silva (2000) para uma empresa de telecomunicações; Dias (2001) para os gerentes do Tribunal Regional do Trabalho – TRT 10ª Região (Distrito Federal); Gramigna (2002) para a MRG – Consultoria e Treinamento Empresarial; Borges-Andrade e Lima (1983), método geral denominado *Análise do Papel Ocupacional*; Harb e Rosseto (2003) para o setor supermercadista de Manaus; Bruno-Faria e Brandão (2003) para uma organização pública do Distrito Federal; e Cardoso-Filho (2003) para os Assessores Técnicos Legislativos da Unidade de Controle Externo da Câmara Legislativa do Distrito Federal – CLDF.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) construíram um sistema para aplicação de um modelo de gestão de pessoas por competências em uma empresa do setor de telecomunicações. Inicialmente o sistema foi modelado por um grupo formado por profissionais experientes e locados em posições que permitissem o conhecimento tanto das diretrizes e necessidades organizacionais, quanto da cultura, valores e anseios do conjunto de colaboradores. O sistema apresentava eixos desenhados conforme a natureza do trabalho e subdivididos em níveis caracterizados pela complexidade das atribuições e relacionados aos resultados esperados, conforme o conceito de competências, com o significado de *output*. Em seguida, definiu-se um conjunto de conhecimentos e experiências necessários à obtenção destes resultados, mantendo a correlação entre o que é cobrado dos funcionários e seu conjunto de competências, desta vez com o significado de *input*. O sistema está mostrado na Figura 2.

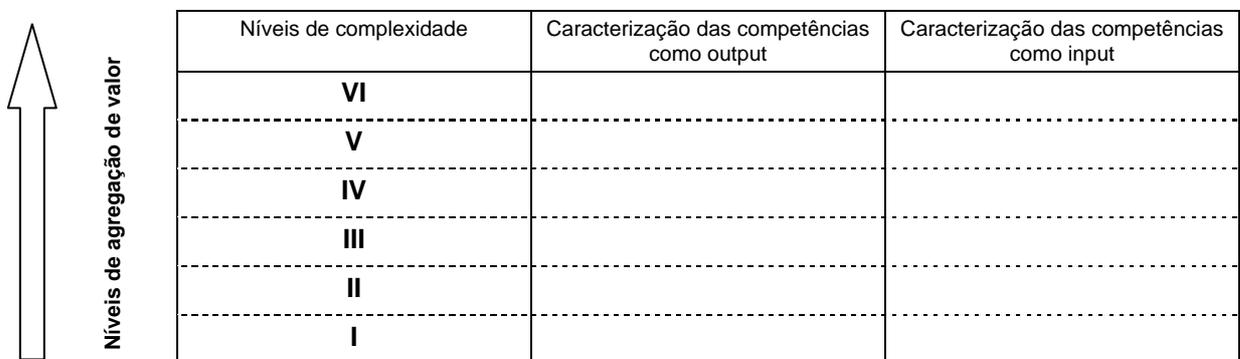


Figura 2 – Estrutura básica do sistema de gestão de pessoas por competências aplicado em uma organização do setor de telecomunicações

Fonte: Dutra, Hipólito e Silva (2000, p. 169)

Essa estrutura de gestão de pessoas por competências serviu de orientadora das diversas ações de recursos humanos: balizar diferenciações salariais, estabelecer prioridades de capacitação, permitir a gestão do processo sucessório e parametrizar o recrutamento e seleção de pessoal. O sistema foi aplicado à totalidade da população (gestores e colaboradores) da organização.

Dias (2001) propõe uma metodologia baseada na técnica dos incidentes críticos (padrões de eficácia visíveis nas ações repetidas dos funcionários mais eficazes) e das competências emergentes na projeção de cenário futuro para a identificação das competências essenciais e emergentes dos gerentes do TRT – 10ª Região (Distrito Federal). Em seu trabalho, a autora identifica 61 competências e analisa, segundo as percepções dos gerentes e dos servidores, o grau de importância futura das competências identificadas. Os resultados mostraram que a metodologia adotada foi adequada para o levantamento das competências relevantes para os gerentes da organização estudada.

Gramigna (2002), apresenta um Modelo de Competências e Gestão de Talentos, desenvolvido por ela para a MRG – Consultoria e Treinamento Empresarial, composto por cinco blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho. Sensibilização é o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e dos postos de trabalho ao modelo proposto de gestão de competências. A definição de perfis consiste em definir as competências essenciais e básicas necessárias a cada grupo de funções, atribuindo pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócios. Avaliação de potencial e formação de banco de talentos, se dá por meio do conhecimento da força de trabalho disponível, identificando-se pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador, com vistas à detecção de talentos humanos e verificação de possíveis falhas de competências. A capacitação, segundo o modelo de Gramigna (2002), está ancorada na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano, e é originária do processo anterior, de avaliação de potencial e formação de banco de talentos. Com os dados obtidos nessa fase, as pessoas são distribuídas em quatro grupos distintos:

- **AM** (abaixo da média): deve-se estudar cada caso, buscando dados e referências sobre o profissional em questão para descobrir os motivos do baixo desempenho;

- **M** (mantenedores): deve-se elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais de perto;
- **PP** (potenciais prodígios): necessitam diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado;
- **T** (talentos): deve-se procurar mantê-los na organização, com um programa específico de desenvolvimento de competências.

A Gestão do desempenho, nesse modelo, fecha o ciclo do programa de competências, com a avaliação dos resultados das performances individuais e obtenção de nova base de informações.

Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram, utilizando como referencial teórico a abordagem de sistemas e métodos, um método de análise de necessidades de treinamento denominado Análise do Papel Ocupacional. Este método propõe, como produto, uma listagem, um mapeamento de competências necessárias ao desempenho do indivíduo em seu cargo, as quais deverão ser analisadas de acordo com sua importância para o exercício de seu papel ocupacional na organização e de acordo, também, com o grau de domínio ou conhecimento daquelas mesmas competências pelo ocupante do cargo. Para a análise de papéis ou tarefas, são relacionadas as competências julgadas necessárias ao desempenho ideal de determinado cargo. Essas descrições são posteriormente refinadas e lançadas em questionário, respondido pelos ocupantes daquele cargo, em escalas *Likert* de quatro pontos, no qual são identificadas as prioridades de treinamento a partir da opinião a respeito do grau de domínio sobre cada competência listada e o grau de importância que aquela mesma competência tem para o resultado de seu trabalho (Figura 3). Esse método possibilita abordar não só as competências individuais, mas também as competências e estratégias organizacionais e, além disso, seus resultados oferecem insumos para o planejamento de treinamentos. As habilidades com maiores médias de importância e menores médias de domínio são selecionadas para treinamento e, a seguir, categorizadas em grupos que representem sub-áreas de conhecimento. Procura-se, também, determinar por meio de análises estatísticas, que características dos indivíduos (formação acadêmica, tempo de empresa etc) são responsáveis pela importância e domínio atribuídos a cada habilidade.

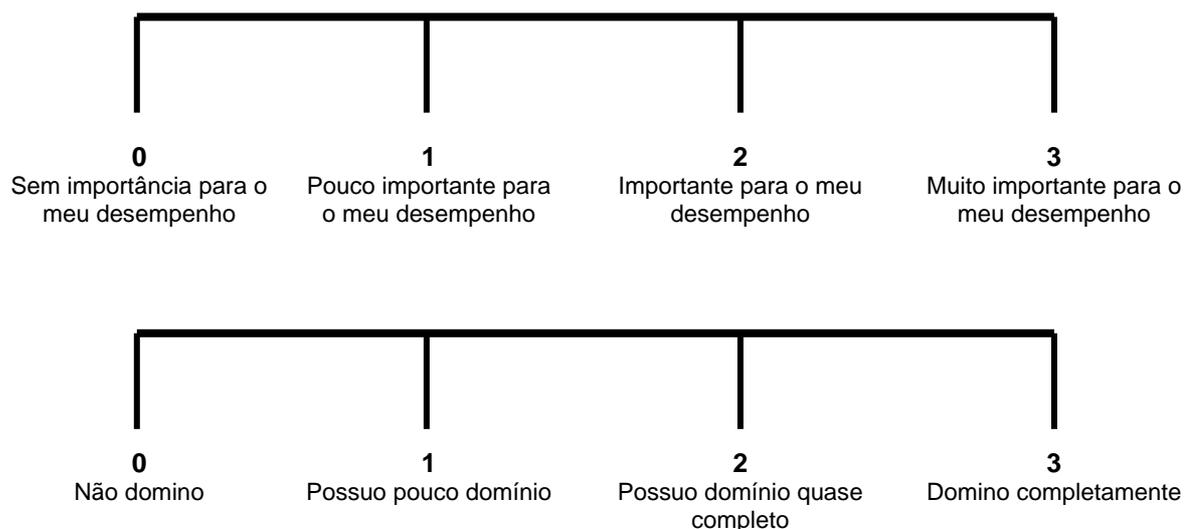


Figura 3 – Escalas de avaliação de graus de importância e domínio de competências

Fonte: Borges-Andrade e Lima (1983, p. 9)

Harb e Rosseto (2003) utilizaram técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa para a identificação de competências necessárias à prestação de um atendimento de qualidade no setor supermercadista de Manaus, sob a ótica de gestores, funcionários e clientes. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas e individuais com funcionários de diversos níveis hierárquicos dos supermercados em Manaus. Ao mesmo tempo, foram realizadas entrevistas com 278 clientes. Os resultados demonstraram que o modelo adotado foi adequado, tendo sido identificadas 35 competências, sendo que 31 foram consideradas com elevado grau de importância pela população de gestores, 20 por funcionários e 14 pelos clientes do setor supermercadista.

Bruno-Faria e Brandão (2003) apresentam uma metodologia para a identificação de competências relevantes a profissionais da área de T & D de uma organização pública do Distrito Federal. A metodologia é baseada em pesquisas quantitativas (*survey*) e qualitativas (análise de documentos, entrevistas e técnicas de *brainstorming* e *brainwriting*), aplicadas em funcionários, gestores e clientes da organização estudada. Segundo os autores, com aplicação do instrumento, pretendeu-se realizar um diagnóstico das lacunas de competências dos profissionais de T & D da organização, de forma a subsidiar a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional para esses servidores, em suas diferentes funções. Os resultados apontaram os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao bom

desempenho dos servidores da organização. Foram apontados, também, os graus de importância e domínio das competências identificadas, sendo verificado a existência de lacunas de competências profissionais na percepção dos próprios servidores.

Outra metodologia é a adotada por Cardoso-Filho (2003) para identificar as competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal. O autor utiliza um instrumento baseado em entrevistas focalizadas e na técnica de *brainstorming* para o levantamento preliminar das competências individuais necessárias para o desempenho ideal do cargo de Assessor Técnico Legislativo na Unidade de Controle Externo da CLDF. Em seguida, essas competências foram registradas em questionários submetidos aos Assessores Técnicos Legislativos da UCE e aos Deputados Distritais, utilizando-se a escala *Likert* de quatro pontos (Figura 2), para o levantamento dos graus de domínio e importância segundo a percepção dos próprios Assessores e clientes diretos (Deputados Distritais). Os resultados mostraram que o instrumento utilizado foi adequado, tendo sido alcançados os objetivos propostos. Foram identificadas 83 competências, sendo que 22 foram extraídas por serem consideradas essenciais para a atividade de fiscalização e controle e, destas, três apresentaram lacunas de capacitação, na visão dos servidores, devendo ser objeto de treinamento e qualificação. Concluiu-se, ainda, que a gestão de competências é um instrumento bastante útil para auxiliar a CLDF a atender os reclames da sociedade, por meio do treinamento de seu corpo de servidores.

Pode-se verificar que as pesquisas na área de Gestão de Competências, envolvem diferentes abordagens, compreendendo a visão de gestores, funcionários e clientes. Conclui-se, que para a identificação de competências as metodologias e técnicas adotadas têm como características: observação de comportamentos de funcionários de alto desempenho para delineamento de suas qualidades, uso de entrevistas focalizadas ou semi-estruturadas, técnicas de *brainstorming* e *brainwriting*, pesquisas quantitativas (*survey*) e modelamento por especialistas.

A Gestão de Competências, portanto, pode ser um importante instrumento para a identificação das necessidades de conhecimentos individuais e institucionais, e o conseqüente desenvolvimento das pessoas com vistas ao alcance dos resultados organizacionais, podendo ser utilizada tanto no setor privado quanto no setor público, por meio da aplicação de diferentes modelos, técnicas e métodos.

3 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Nos últimos anos tem-se assistido a um processo vertiginoso de mudança na sociedade, com a substituição de valores e a incorporação de novas formas de vivenciar a realidade (WOOD JR.; PICARELLI-FILHO, 2004). Seria redundante dizer que os meios de comunicação de massa se popularizaram, sendo que novos sistemas de comunicação, descentralizados, móveis e intercambiáveis aumentaram o volume de informação a um nível inimaginável até bem pouco tempo atrás.

No Poder Legislativo, mais especificamente no Senado Federal, os efeitos dessa mudança se fizeram sentir e foram determinantes para a realização de transformações que trouxeram maior transparência ao processo legislativo, entre as quais se destacam:

- a criação dos órgãos de comunicação social – como a TV Senado, a Rádio Senado, a Agência Senado, o Jornal do Senado e o portal do Senado na Internet – que abriram definitivamente as portas do Congresso Nacional para a opinião pública;
- a modernização da rede de computadores que possibilitou a disseminação de informações e a agilidade na tramitação de matérias legislativas;
- a mudança na estrutura dos órgãos de coordenação e execução do Senado (Diretoria-Geral e Secretarias) e, também, nas unidades responsáveis diretamente pela tramitação de matérias legislativas (Secretaria-Geral da Mesa e Secretaria de Comissões);
- a criação do Programa Interlegis que possibilitou a interligação das Assembleias Legislativas estaduais com o Senado Federal, por meio de uma rede computacional;
- a criação da Universidade do Legislativo Brasileiro – Unilegis, para a capacitação em nível superior dos servidores do Poder Legislativo – Senado Federal, Câmara dos Deputados e TCU, além de possibilitar o intercâmbio de conhecimentos com órgãos conveniados.

Como parte desse processo, o órgão responsável pela segurança do Senado Federal também sofreu um processo de mudanças em diversos aspectos organizacionais. Nos últimos 14 anos, ocorreram mudanças profundas de cunho estratégico, cultural, estrutural, tecnológico e humano com a Secretaria de

Segurança Legislativa do Senado Federal (SESEG), órgão de polícia da Casa desde 2002.

3.1 BREVE HISTÓRICO DA POLÍCIA DO SENADO

No início da década de 90 do século passado, a segurança do Senado Federal era exercida por um órgão denominado Serviço de Segurança, vinculado à Subsecretaria de Serviços Gerais. No ano de 1991, foram abertas inscrições para um concurso público visando ao preenchimento de 25 vagas de agente de segurança. Realizado pelo Departamento de Acesso ao Ensino Superior (DAE) da Universidade de Brasília, o concurso foi concluído em 1992, após a realização de uma prova teórica e um curso preparatório, de caráter eliminatório, na Academia de Polícia Militar de Brasília.

Os novos agentes de segurança eram, em sua maioria, jovens universitários ou recém formados que ingressaram no Serviço de Segurança do Senado Federal e aos poucos foram adquirindo experiência profissional. O processo de absorção dos concursados durou cerca de quatro anos, até meados de 1996, tendo ingressado cerca de 60 novos agentes de segurança.

Em janeiro de 1997, o Serviço de Segurança foi transformado na Subsecretaria de Segurança Legislativa (SSELEG), por força da Resolução nº 09, de 1997 (BRASIL, 1997), estando o novo órgão subordinado diretamente à Diretoria-Geral do Senado. A partir desse momento, buscou-se a profissionalização do quadro de servidores, por meio da realização de cursos e treinamentos, entre os quais se destacam: Procedimentos Policiais, Abordagem Policial, Técnicas de Polícombate, Tiro Policial, Segurança de Dignitários (autoridades), Técnica Israelense de Proteção de Autoridades (*Aftarrat Ishim*), Gerenciamento de Crises, Procedimentos Básicos de Inteligência, Explosivos e Armas Químicas, Desenvolvimento de Equipes, Prática Cartorária e Qualidade no Atendimento ao Público.

Em dezembro de 2002, após um longo processo de tramitação e discussões internas, os Senadores aprovaram a Resolução nº 59, dispondo sobre o Poder de Polícia no âmbito do Senado Federal, e definindo em seu art. 1º, a Subsecretaria de Segurança Legislativa como órgão de polícia.

Seguindo o modelo de transformação institucional do Senado Federal, em fevereiro de 2005, a SSELEG foi transformada na Secretaria de Segurança

Legislativa (SESEG), por meio do Ato da Comissão Diretora nº 04, convalidado pela Resolução nº 01, de 2005 (BRASIL, 2005).

3.2 ESTRUTURA DA POLÍCIA DO SENADO FEDERAL

Dentro da estrutura do Senado Federal, a Secretaria de Segurança Legislativa é o órgão de Polícia da Casa. Como unidade organizacional do Senado Federal, a SESEG dispõe de recursos físicos, financeiros e administrativos compatíveis com as suas atribuições. Atualmente, a SESEG está organizada em duas Subsecretarias – a de Polícia Ostensiva (SSPOL) e a de Proteção a Autoridades (SSPROT), 1 Gabinete e 11 Serviços. Segundo o art. 2º, parágrafo 1º, do Ato do Diretor-Geral nº 1.516, de 2005, compete à SESEG, como órgão de polícia do Senado Federal exercer as atividades típicas de polícia, quais sejam:

- I – a segurança do Presidente do Senado Federal, em qualquer localidade do território nacional e no exterior;
- II – a segurança dos senadores e autoridades brasileiras e estrangeiras, nas dependências sob a responsabilidade do Senado Federal;
- III – a segurança dos senadores e de servidores em qualquer localidade do território nacional e no exterior, quando determinado pelo Presidente do Senado Federal;
- IV – o policiamento nas dependências do Senado Federal;
- V – o apoio à Corregedoria do Senado Federal;
- VI – as de revista, busca e apreensão;
- VII – as de inteligência;
- VIII – as de registro e de administração inerentes à Polícia;
- IX – as de investigação e de inquérito (BRASIL, 2002).

Essas atividades típicas também estão previstas na Resolução nº 59/2002, que instituiu o poder de polícia no âmbito do Senado Federal.

Também conforme o Ato do Diretor-Geral nº 1.516, de 2005, as atribuições da Subsecretaria de Polícia Ostensiva são:

Art. 9º - (...) elaborar o Plano de Segurança a ser executado pelos respectivos serviços, em consonância com a Política de Segurança estabelecida pela direção da Polícia do Senado Federal; coordenar e controlar as atividades de polícia ostensiva; dar cumprimento às determinações do Diretor da Secretaria de Segurança Legislativa e executar outras tarefas correlatas.

E as atribuições da Subsecretaria de Proteção a Autoridades são:

Art. 13 - (...) elaborar o Plano de Segurança a ser executado pelos serviços, em consonância com a Política de Segurança estabelecida pela direção da Secretaria de Segurança Legislativa; coordenar e controlar as atividades de proteção a autoridades; dar cumprimento às determinações do Diretor da Secretaria de Segurança Legislativa e executar outras tarefas correlatas.

Conforme organograma mostrado no Anexo D, o Gabinete e mais cinco Serviços (Cartório, Vigilância e Captura, Investigação, Informações e Controle Operacional) estão vinculados diretamente ao Diretor da Secretaria de Segurança Legislativa.

A Subsecretaria de Polícia Ostensiva possui três Serviços a ela vinculados:

- Serviço de Policiamento;
- Serviço de Credenciamento; e
- Serviço de Treinamento e Logística.

A Subsecretaria de Proteção a Autoridades, igualmente, é formada por três Serviços:

- Serviço de Segurança Presidencial;
- Serviço de Segurança de Plenários; e
- Serviço de Segurança de Dignitários.

Os recursos financeiros da SESEG compõem o orçamento do Senado Federal e têm atendido às necessidades do órgão. As atividades administrativas da Polícia do Senado Federal são consideradas atividades típicas de polícia e desempenhadas por servidores do próprio quadro funcional da unidade.

A cultura organizacional da PSF está em processo de consolidação, visto que o poder de polícia foi regulamentado há apenas 2 anos e meio (dezembro de 2002). Contudo, verifica-se uma determinação em prestar um serviço policial de excelência no que se refere à proteção do patrimônio do Senado Federal e à defesa da integridade física dos Parlamentares e servidores da Casa.

Hoje, a PSF possui um quadro de 150 agentes lotados e em efetivo exercício na Secretaria de Segurança Legislativa, sendo três Diretores, cinco servidores lotados no Gabinete, seis no Serviço Cartório, quatro no Serviço de Informações,

dois no Serviço de Credenciamento, dois no Serviço de Treinamento e Logística, dois no Serviço de Segurança de Dignitários, oito no Serviço de Controle Operacional, 12 no Serviço de Segurança de Plenários, 13 no Serviço de Segurança Presidencial, 44 no Serviço de Policiamento (diurno) e 51 servidores lotados no Serviço de Policiamento (noturno). Esses servidores são em sua esmagadora maioria do sexo masculino (há apenas duas agentes do sexo feminino), com média de idade entre 35 e 50 anos.

4 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os aspectos metodológicos referentes ao presente trabalho, destacando-se o tipo de pesquisa, a descrição da população e da amostra investigada, os instrumentos de coleta de dados, os procedimentos de coleta, os resultados, a análise e a discussão dos dados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo taxonomia proposta por Vergara (2000) a presente pesquisa se classifica quanto aos fins em: exploratória, descritiva e aplicada; e quanto aos meios em: bibliográfica, documental e de campo.

A pesquisa é exploratória, pois é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, uma vez que não há estudo sobre as competências dos profissionais da Polícia do Senado Federal.

A pesquisa também é descritiva, tendo em vista que expõe características de determinada população, no caso dos Técnicos Legislativos que trabalham na área de Polícia e Segurança no Senado Federal.

Como a pesquisa se propõe a resolver um problema e apresentar subsídios que possam ser utilizados para a definição de estratégias de captação, capacitação e desenvolvimento de servidores da área pesquisada, ela é dita aplicada.

É uma pesquisa bibliográfica uma vez que a fundamentação teórica foi obtida por meio de estudo com base em material publicado em livros, artigos científicos, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações e acesso a *sites* na Internet.

Também é uma pesquisa documental por se utilizar de documentos, regulamentos e processos do órgão público pesquisado e é de campo, visto que foi realizada uma pesquisa com os profissionais Técnicos Legislativos da área de Polícia do Senado Federal, com o objetivo de delinear as competências relevantes ao desempenho de suas atividades de manutenção da ordem dos trabalhos legislativos e segurança física dos Senadores.

O presente trabalho foi realizado com base em pesquisa qualitativa (entrevista semi-estruturada) e aplicação de técnicas de *brainstorming* e *brainwriting*, objetivando-se a expressão de idéias, pensamentos e opiniões pelos próprios profissionais.

Algumas justificativas para a pesquisa direta com os profissionais envolvidos no trabalho podem ser encontradas em Daólio (2004):

- as competências devem ser buscadas nos praticantes das funções ou dos cargos visados pela pesquisa;
- os praticantes da profissão produzem comportamentos observáveis;
- o pesquisador observa os praticantes ou extrai tais comportamentos por meio de técnicas específicas;
- as várias competências descobertas na atuação dos praticantes compõem um Modelo de Competências para um determinado cargo ou função.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa é a Polícia do Senado Federal, compreendendo os integrantes do quadro funcional de Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, lotados na Secretaria de Segurança Legislativa. O tipo de amostragem utilizada é não-probabilística e selecionada por tipicidade (VERGARA, 2000), uma vez que serão utilizados os próprios sujeitos que desenvolvem as atividades de polícia legislativa no Senado Federal.

As informações sobre as competências funcionais foram coletadas baseando-se na seguinte amostra de sujeitos:

- dois diretores, número que corresponde a 67% dos diretores da Polícia do Senado Federal;
- dez Chefes de Serviço, que corresponde a 91% dos cargos de chefia da Polícia do Senado Federal;
- trinta e sete Técnicos Legislativos do quadro funcional da Polícia do Senado Federal, área de Polícia e Segurança, que corresponde a 25% do total de servidores lotados na Secretaria de Segurança Legislativa.

4.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Após a realização da pesquisa documental, onde foi realizada uma análise das Resoluções e Atos do Senado Federal afetas ao trabalho da Polícia da Casa, foram utilizadas três diferentes técnicas para o levantamento das competências, conforme Quadro 2.

Técnica	Participantes
Entrevista semi-estruturada	2 Diretores da Secretaria de Segurança Legislativa e 1 Chefe de Gabinete
<i>Brainstorming</i>	37 Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, lotados e em efetivo exercício na Secretaria de Segurança Legislativa
<i>Brainwriting</i>	10 Chefes de Serviço e 1 Chefe de Gabinete, das unidades componentes da estrutura orgânica da Secretaria de Segurança Legislativa

Quadro 2 – Técnicas utilizadas para coleta das informações sobre competências individuais

Para a entrevista semi-estruturada, com a presença dos Diretores da Polícia do Senado Federal e do Chefe de Gabinete, foi utilizado o roteiro apresentado no Anexo A, composto de: cabeçalho com as informações sobre instituição de ensino, identificação do curso de pós-graduação, nome do pós-graduando e título do trabalho ao qual a pesquisa está vinculada; definições de competência organizacional e competência individual; lista com as atividades típicas de polícia (Resolução nº 59, de 2002, art. 2º); questão a ser respondida: “Com base nas atividades típicas da Polícia do Senado Federal, quais são as competências organizacionais da Polícia do Senado Federal que podem servir de parâmetro para o delineamento das competências individuais dos servidores da Secretaria de Segurança Legislativa?”

O segundo instrumento desenvolvido foi baseado na técnica de *brainstorming* com a participação de 37 Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, reunidos em uma sala dentro da própria instituição, com duração de aproximadamente 40 minutos. Durante a sessão foi feita a seguinte pergunta aos servidores: “O que você considera que um servidor da Secretaria de Segurança Legislativa – Polícia do Senado Federal deve conhecer, saber fazer e ter atitude para fazer, para o bom exercício de suas atividades nessa Organização?” e, em seguida, foram anotadas pelo pesquisador as informações mencionadas pelos participantes.

Essa técnica foi utilizada para promover e facilitar a fluência de idéias, a fim de que fossem levantados os componentes de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) entre os próprios profissionais que desenvolvem as atividades da Polícia do Senado Federal. Buscou-se também estimular os servidores

a fornecerem uma variedade de idéias, livres de julgamentos, acerca do problema específico apresentado.

Por último, foram realizadas sessões de *brainwriting* com os gestores da Polícia do Senado Federal, de forma individual, para a coleta de informações sobre as competências individuais necessárias aos servidores para o desenvolvimento das atribuições específicas de cada unidade. O modelo de roteiro utilizado para os Chefes de Serviços está explicitado no Anexo B. Cada roteiro de pesquisa era composto de: cabeçalho com as informações sobre instituição de ensino, identificação do curso de pós-graduação, nome do pós-graduando e título do trabalho ao qual a pesquisa está vinculada; artigo do Ato do Diretor-Geral do Senado Federal nº 1.516, de 2005, referente às atribuições regulamentares do Serviço específico; questão a ser respondida: “Considerando as atribuições do (serviço específico), escreva o que você considera que um agente da Polícia do Senado Federal deve conhecer, saber fazer e ter atitude para fazer, para o bom exercício de suas atividades nessa unidade específica (coloque quantos itens achar conveniente)”; e exemplos de conhecimentos, habilidades e atitudes. Esses exemplos foram inseridos no instrumento a título de ilustração sobre o assunto da pesquisa, sendo que o respondente era orientado a escrever quantos itens achasse conveniente, relacionados às competências que os servidores deveriam ter para desempenharem suas atividades da melhor maneira possível, com eficiência e eficácia, naquele serviço.

Também foi realizada uma pesquisa documental baseada em Resoluções do Senado Federal, atos administrativos, documentos e processos relacionados à Polícia do Senado Federal. O pesquisador teve acesso a essas informações por meio do gabinete da Secretaria de Segurança Legislativa, bem como com a realização de pesquisa na intranet do Senado Federal.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DAS INFORMAÇÕES

4.4.1 ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Como primeiro procedimento de coleta de informações sobre competências individuais foi realizada uma entrevista com dois diretores da Polícia do Senado Federal – o Diretor da Secretaria de Segurança Legislativa (SESEG) e o Diretor da

Subsecretaria de Polícia Ostensiva – e, também, com a presença do Chefe de Gabinete da Secretaria.

Os três gestores foram reunidos na sala de reuniões da Diretoria da SESEG no dia 17 de junho, sexta-feira, no período da tarde. Inicialmente, foi feita uma breve explanação sobre os motivos de realização do trabalho, do que se tratava e para que se destinava a pesquisa. Salientou-se que as informações fornecidas seriam utilizadas estritamente para os objetivos da pesquisa acadêmica. A seguir, foram apresentados os conceitos de competências organizacionais e competências individuais, conforme explicitados no presente trabalho, e foram lidas as atividades típicas da Polícia do Senado Federal (Resolução nº 59, de 2002, art. 2º). Após essa introdução e tendo sido resolvidas algumas dúvidas dos entrevistados em relação aos conceitos, foi pedido aos entrevistados que apontassem as competências organizacionais da Polícia do Senado Federal que pudessem servir de parâmetro para o delineamento das competências individuais dos servidores da Secretaria de Segurança Legislativa. A entrevista durou uma hora e dez minutos. As informações colhidas nesta entrevista encontram-se listadas no tópico “Resultados e Discussão”, do presente estudo.

4.4.2 BRAINSTORMING

A sessão de *brainstorming* foi realizada no dia 24 de junho de 2005, sexta-feira, no período vespertino. Neste mesmo dia havia uma reunião geral com os servidores da Polícia do Senado Federal em uma sala cedida pela Secretaria de Comissões, dentro do Senado Federal. O pesquisador aproveitou a ocasião para a realização da técnica de pesquisa, que contou com a participação de 37 Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança.

No início da sessão foram dadas informações sobre os motivos de realização do trabalho, do que se tratava e para que se destinava a pesquisa. Foi destacado que as informações fornecidas seriam utilizadas estritamente para os objetivos da pesquisa acadêmica. Após isso, foi colocada a seguinte questão: “O que você considera que um servidor da Secretaria de Segurança Legislativa – Polícia do Senado Federal deve conhecer, saber fazer e ter atitude para fazer, para o bom exercício de suas atividades nessa Organização?” e, em seguida, solicitado que os

servidores emitissem suas opiniões para anotação. A pergunta foi baseada em estudo de Bruno-Faria e Brandão (2003).

À medida que os servidores emitiam suas opiniões, as informações eram anotadas pelo pesquisador em uma folha de papel. A sessão de *brainstorming* teve duração de 40 minutos aproximadamente.

4.4.3 BRAINWRITING

As sessões de *brainwriting* foram realizadas no mês de julho de 2005. Foram, ao todo, 11 sessões com os Chefes de Serviço da Secretaria de Segurança Legislativa. As sessões foram realizadas de forma individual, separadamente com cada um dos gestores. Foram marcadas datas e horários com cada um dos Chefes e o pesquisador se dirigia à sala respectiva para a entrevista.

Inicialmente, eram dadas informações sobre os motivos de realização do trabalho, do que se tratava e para que se destinava a pesquisa. Salientava-se, ainda, que as informações fornecidas seriam utilizadas estritamente para os objetivos da pesquisa acadêmica.

Com base no roteiro explicitado no Anexo B, eram lidas as atribuições específicas de cada Serviço e, em seguida, era pedido que os gestores entrevistados listassem as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – vistas como essenciais para o desempenho dos servidores naquela unidade com base na seguinte questão: “Considerando as atribuições do (serviço específico), escreva o que você considera que um agente da Polícia do Senado Federal deve conhecer, saber fazer e ter atitude para fazer, para o bom exercício de suas atividades nessa unidade específica (coloque quantos itens achar conveniente)”.

Em seguida, o pesquisador citava alguns exemplos de conhecimentos, habilidades e atitudes, perguntava se havia alguma dúvida e informava que a resposta poderia ser entregue em até dois dias, colocando-se à disposição para qualquer orientação ou dúvida em relação à resposta e ao conteúdo do trabalho.

Portanto, destaca-se que as orientações eram dadas pessoalmente, mas as respostas foram escritas de *per si* pelos entrevistados.

Cabe salientar que as informações foram colhidas sem a preocupação inicial com a sua classificação como conhecimento, habilidade ou atitude. A classificação foi feita *a posteriori* pelo pesquisador quando da etapa de tabulação, baseando-se

na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO 2002) do Ministério do Trabalho e Emprego, referente a famílias de ocupações vistas pelo pesquisador como similares à dos profissionais da Polícia do Senado Federal, quais sejam: Supervisores dos serviços de proteção, segurança e outros; Policiais, guardas-civis municipais e agentes de trânsito; Engenheiros de produção, qualidade e segurança; Vigilantes e guardas de segurança; Agentes de investigação e identificação; e Delegados de polícia.

Portanto, as informações foram classificadas em conhecimento, habilidade ou atitude na Tabela 1 pela comparação com as competências mencionadas na CBO 2002 para ocupações similares às do policial legislativo.

4.4.4 PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental foi realizada com base em Resoluções do Senado Federal, atos administrativos, documentos e processos relacionados à Polícia do Senado Federal, além do acesso ao site da Polícia do Senado Federal na internet.

Na etapa de pesquisa documental foram analisados especificamente os seguintes documentos:

- Resolução nº 09, de 1997: que dispôs sobre a estrutura orgânica do Senado Federal, com a criação transformação e extinção de órgãos;
- Resolução nº 59, de 2002: que dispôs sobre o Poder de Polícia no âmbito do Senado Federal. Foi o instrumento jurídico que definiu a Secretaria de Segurança Legislativa como órgão de Polícia do Senado Federal. No artigo 2º define as atividades consideradas como “típicas de polícia”;
- Resolução nº 01, de 2005: que dispôs sobre mudanças nas Comissões Permanentes e consolidou as alterações na estrutura dos órgãos administrativos do Senado Federal;
- Ato da Comissão Diretora nº 04, de 2005: que dispôs sobre a transformação da Segurança Legislativa em Secretaria;
- Ato do Diretor-Geral nº 1.516, de 2005: que dispôs sobre as atribuições da Secretaria de Segurança Legislativa e das Subsecretarias e Serviços a ela vinculados;
- Ato do Diretor-Geral nº 1.610, de 2005: que regulamentou o inquérito policial no âmbito do Senado Federal;

- Edital do concurso público para o cargo de Técnico Legislativo – Área de Polícia, Segurança e Transporte, realizado em 1992;
- Projeto de Resolução nº 82, de 2000: mostra a tramitação do projeto que deu origem à Resolução nº 59, que instituiu a Polícia do Senado Federal.

A análise destes documentos foi feita pelo pesquisador por meio de leitura e categorização dos fatos, com orientação do Chefe de Gabinete da Secretaria de Segurança Legislativa por meio de conversas, e com base na observação do trabalho dos profissionais da Polícia do Senado Federal.

Além dos documentos citados, o pesquisador teve acesso a informações dos bancos de dados relativos aos servidores da Polícia do Senado Federal (SIGA – Sistema Integrado de Gerenciamento Administrativo), fato que possibilitou a coleta e análise de informações sobre os servidores para esta etapa e para o tópico CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA. Foi acessado, também, o site da Polícia do Senado Federal na internet que apresenta várias informações sobre a organização – missão da polícia, atribuições, histórico, estatísticas, notícias, cursos realizados, informações institucionais, etc (endereço eletrônico: www.senado.gov.br/sf/senado/seseg/default.asp).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 RESULTADOS

Na entrevista com os diretores da Secretaria de Segurança Legislativa e com o Chefe de Gabinete da Secretaria foram levantadas as competências organizacionais da Polícia do Senado Federal que podem servir de parâmetro para o delineamento das competências individuais dos servidores da Secretaria de Segurança Legislativa. As competências organizacionais da Polícia do Senado Federal mencionadas pelos diretores no dia da entrevista foram as seguintes:

1. excelência na manutenção da ordem e da tranquilidade nas dependências do Senado Federal, para a consecução dos trabalhos legislativos;
2. zelo na manutenção da integridade física dos parlamentares e autoridades presentes no Senado Federal;
3. aperfeiçoamento contínuo dos procedimentos de guarda do patrimônio público no Senado Federal;
4. acuidade na apuração dos fatos delituosos ocorridos nas dependências do Senado Federal;
5. valorização e aperfeiçoamento dos profissionais da polícia legislativa.

Verificou-se, *a posteriori*, que as competências organizacionais mencionadas pelos diretores na entrevista assemelham-se mais a padrões de desempenho organizacional do que propriamente a competências organizacionais. Apesar disso, tais padrões foram utilizados para nortear o delineamento das competências individuais explicitadas no Anexo C, com base nas atribuições dos Serviços da Polícia do Senado Federal, mencionadas no Ato do Diretor-Geral nº 1.516, de 2005.

Na sessão de *brainstorming*, realizada em junho com a participação de 37 Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, foram explicitados e identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes listados na Tabela 1.

Durante a sessão de *brainstorming*, os servidores salientaram o fato de que hoje são exigidos alguns outros conhecimentos e habilidades para o desempenho da função em relação ao que se exigia no passado, tais como: conhecimento de

Direitos Humanos; conhecimento de prática cartorária para a realização de inquéritos policiais; habilidade de varredura eletrônica de ambientes.

Isso pode ser facilmente explicado pelo fato da ocorrência de mudanças estruturais no Senado Federal e na própria Secretaria de Segurança Legislativa, ocorridas ao longo dos últimos anos, conforme já mencionado, principalmente após a Resolução nº 59, de 2002, que dispôs sobre o Poder de Polícia no âmbito do Senado Federal.

Após essa etapa, foram realizadas entrevistas com os gestores de cada um dos Serviços componentes da estrutura da Secretaria de Segurança Legislativa, conforme roteiro explicitado no Anexo B, para o levantamento das competências individuais julgadas relevantes para o desenvolvimento das atividades afetas especificamente a cada uma das áreas da segurança legislativa.

As informações sobre conhecimentos, habilidades e atitudes levantadas nessas sessões de *brainwriting* com os gestores da Polícia do Senado Federal encontram-se identificadas e explicitadas na Tabela 1.

Foi realizado, também, um levantamento das atribuições de cada serviço da SESEG, de acordo com o disposto no Ato do Diretor-Geral nº 1.516, de 2005, com as competências associadas, e as atividades impostas aos agentes designados para os diversos serviços da Polícia do Senado Federal. As atividades foram inferidas e destacadas pelo pesquisador de acordo com as atribuições, com orientação do Chefe de Gabinete da Secretaria de Segurança Legislativa, por intermédio de conversas. Uma tabela resumida com os resultados dessa pesquisa está mostrada no Anexo C do presente estudo. O teor completo do levantamento se encontra de posse do pesquisador para eventuais consultas.

Neste ponto, cabe destacar que as informações listadas foram classificadas em conhecimentos, habilidades e atitudes *a posteriori* pelo pesquisador quando da etapa de tabulação.

Cabe explicar, ainda, que os Chefes do Serviço de Vigilância e Captura e do Serviço de Investigação não foram entrevistados uma vez que estas áreas não estão implementadas pela Polícia do Senado Federal (até o momento de realização da pesquisa não haviam titulares designados). Por isso, paliativamente, o Serviço Cartorário realiza o registro e a apuração (investigação) das infrações penais no âmbito do Senado e o Serviço de Policiamento (diurno e noturno) realiza as atribuições do Serviço de Vigilância e Captura.

Portanto, a partir dos dados colhidos nas sessões de *brainwriting* com os Chefes de Serviços da Polícia do Senado Federal, bem como com as informações fornecidas pelos Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança foi elaborada a Tabela 1 que mostra um quadro global dos conhecimentos, habilidades e atitudes identificados.

Tabela 1 – Distribuição percentual das competências individuais necessárias ao desenvolvimento do trabalho de policial no Senado Federal

	GAB	SECART	SECD	SEINFO	SERCOP	SEPOLI1	SEPOLI2	SETREL	SEPRES	SESDI	SEPLEN	Sim	Não	TÉCNICOS
Conhecimentos														
Armas, produtos químicos e explosivos								1				9%	91%	
Arquitetura e disposição espacial do SF						1	1					18%	82%	
Atos e resoluções do SF	1		1	1				1				36%	64%	
Atribuições dos órgãos de segurança pública							1					9%	91%	
Conhecer recursos de equipamentos digitais/eletrônicos de segurança e polícia					1							9%	91%	
Funções básicas de multiplexadores e gravadores de vídeo					1							9%	91%	
Fundamentos de Direito Administrativo	1	1	1									27%	73%	1
Fundamentos de Direito Constitucional	1	1	1			1			1	1	1	64%	36%	1
Fundamentos de Direito Penal	1	1				1	1		1	1	1	64%	36%	1
Fundamentos de Direito Processual Penal		1				1				1		27%	73%	
Fundamentos de Investigação Policial						1	1					18%	82%	
Gerenciamento de Crises		1										9%	91%	
Gestão Administrativa	1											9%	91%	
Informática e Internet	1	1	1	1	1			1	1	1	1	82%	18%	1
Legislação pertinente à Polícia do SF		1	1			1						27%	73%	
Lei de Licitações (nº 8.666)					1							9%	91%	
Lei do Desarmamento (nº 10.623/2003) e afins										1		9%	91%	
Língua Inglesa					1					1		18%	82%	
Língua Portuguesa	1		1	1	1			1	1	1	1	73%	27%	1
Linguagem internacional de radiocomunicação (código Q)					1					1		18%	82%	
Mapas e endereços de Brasília							1					9%	91%	
Noções de cerimonial e etiqueta										1		9%	91%	
Noções de Cidadania		1										9%	91%	
Noções de Direitos Humanos										1		9%	91%	1
Noções de Orçamento e Finanças Públicas	1											9%	91%	

	GAB	SECART	SECD	SEINFO	SERCOP	SEPOLI1	SEPOLI2	SETREL	SEPRES	SESDI	SEPLEN	Sim	Não	TÉCNICOS
Noções de primeiros socorros						1	1				1	27%	73%	1
Normas Gerais de Ação da Polícia Civil do DF		1										9%	91%	
Planejamento Estratégico	1			1				1				27%	73%	
Programas de editoração eletrônica					1							9%	91%	
Redação Oficial	1	1	1							1		36%	64%	
Regimento Interno do SF	1	1	1	1		1		1	1	1	1	82%	18%	1
Regulamento Administrativo do SF	1	1	1	1				1				45%	55%	
Relações Humanas	1		1							1		27%	73%	
Relações Internacionais										1		9%	91%	
Segurança de Informações										1		9%	91%	
Técnica Cartorária		1										9%	91%	1
Técnicas de Arquivamento		1										9%	91%	
Técnicas de defesa pessoal e imobilização		1							1	1	1	36%	64%	1
Técnicas de Entrevista e Memorização				1								9%	91%	
Técnicas de Interrogatório		1										9%	91%	
Técnicas de redação												0%	100%	1
Técnicas de uso de algemas		1										9%	91%	
Habilidades														
Abordagem de pessoas												0%	100%	1
Analisar fatos e notícias				1								9%	91%	
Analisar situações-problema				1								9%	91%	1
Boa memória					1							9%	91%	
Capacidade de administrar conflitos	1	1	1			1	1			1	1	64%	36%	
Capacidade de síntese de idéias					1							9%	91%	
Comunicação interpessoal	1	1	1	1		1	1		1	1		73%	27%	1
Despacho de processos	1		1									18%	82%	
Dirigir veículos		1				1	1		1	1		45%	55%	1
Elaboração de relatórios	1		1									18%	82%	
Manejar armas		1				1	1	1	1	1	1	64%	36%	1
Manejar explosivos e produtos químicos								1				9%	91%	
OMD (Observação, Memorização e Descrição)						1			1	1		27%	73%	

	GAB	SECART	SECD	SEINFO	SERCOP	SEPOLI1	SEPOLI2	SETREL	SEPRES	SESDI	SEPLEN	Sim	Não	TÉCNICOS
Operar controles de bancada para seleção de monitores de TV, seleção de câmeras, programação e operação de câmeras móveis					1							9%	91%	
Operar equipamentos eletrônicos de segurança				1				1				18%	82%	1
Operar painel de controle de alarmes de segurança					1							9%	91%	
Operar sistemas de acompanhamento de processos					1							9%	91%	
Operar sistemas de edição de áudio e vídeo					1							9%	91%	
Operar sistemas de radiocomunicação					1							9%	91%	
Percepção da dinâmica do trabalho (dias movimentados e dias normais)					1							9%	91%	
Perícia								1				9%	91%	
Perspicácia para descobrir fatos e conexões				1								9%	91%	
Planejar ações frente a ameaças				1								9%	91%	
Prestar primeiros socorros											1	9%	91%	1
Raciocínio lógico	1		1					1				27%	73%	1
Realizar leitura do nível de riscos em locais fechados											1	9%	91%	
Realizar planejamento estratégico				1								9%	91%	
Realizar varreduras eletrônicas				1				1				18%	82%	1
Realizar varreduras físicas de ambientes							1					9%	91%	1
Redação de laudos técnicos					1							9%	91%	
Sensibilidade para classificação de fatos e eventos quanto ao grau de interferência nos padrões de segurança				1								9%	91%	
Trabalho em equipe	1		1		1	1	1		1		1	64%	36%	1
Trabalho sob pressão						1	1					18%	82%	1
Usar técnicas de defesa pessoal		1							1	1	1	36%	64%	1
Usar técnicas de imobilização		1										9%	91%	
Usar técnicas de uso de algemas		1										9%	91%	
Visão sistêmica				1	1						1	27%	73%	

	GAB	SECART	SECRED	SEINFO	SERCOP	SEPOLI1	SEPOLI2	SETREL	SEPRES	SESDI	SEPLEN	Sim	Não	TÉCNICOS
Atitudes														
Autocontrole						1	1	1				27%	73%	
Boa apresentação pessoal		1				1	1		1		1	45%	55%	1
Bom senso		1	1					1		1	1	45%	55%	1
Compromisso										1		9%	91%	
Concentração				1	1							18%	82%	
Coragem												0%	100%	1
Dedicação								1				9%	91%	
Discrição				1					1	1	1	36%	64%	
Disponibilidade						1	1	1		1		36%	64%	
Empatia	1		1	1								27%	73%	
Espírito de equipe												0%	100%	1
Ética profissional	1	1	1	1	1				1	1	1	73%	27%	1
Firmeza de atitude						1	1	1				27%	73%	
Iniciativa						1	1	1	1		1	45%	55%	1
Liderança									1			9%	91%	1
Manter um bom condicionamento físico				1		1	1		1	1	1	55%	45%	1
Obediência								1				9%	91%	
Observação				1	1		1					27%	73%	
Paciência				1	1			1				27%	73%	1
Postura profissional						1	1					18%	82%	1
Respeito à hierarquia							1					9%	91%	1
Responsabilidade	1		1	1	1			1	1	1		64%	36%	1
Sigilo profissional		1	1	1					1			36%	64%	
Urbanidade		1				1	1		1			36%	64%	

Fonte: resultado das sessões de *brainstorming* (Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança) e *brainwriting* (Chefes de Serviço da PSF)

LEGENDA:

TÉCNICOS – Técnicos Legislativos da PSF

GAB – Gabinete da Secretaria

SECART – Serviço Cartorário

SECRED – Serviço de Credenciamento

SEINFO – Serviço de Informações

SERCOP – Serviço de Controle Operacional

SEPOLI1 – Serviço de Policiamento (diurno) *

SEPOLI2 – Serviço de Policiamento (noturno) *

SETREL – Serviço de Treinamento e Logística

SEPRES – Serviço de Segurança Presidencial

SESDI – Serviço de Segurança de Dignitários

SEPLEN – Serviço de Segurança de Plenários

* Apesar de existir formalmente somente um Serviço de Policiamento, existem algumas diferenças entre o policiamento executado no período diurno e no período noturno, motivo pelo qual foram levantados os conhecimentos, habilidades e atitudes separadamente.

Em relação ao quadro global, verifica-se que foram identificadas 103 competências, sendo 42 no quesito conhecimentos, 37 no quesito habilidades e 24 no quesito atitudes. Várias competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – foram mencionadas apenas uma vez. Pode-se constatar que 21 (50%) dos 42 itens de conhecimentos foram citados apenas uma vez; 20 (54%) dos 37 itens de habilidades foram citados uma única vez; e 5 (21%) dos 24 itens de atitudes apareceram, igualmente, com apenas uma citação na Tabela 1. Isso pode ser explicado pelo fato de que:

- quatro competências foram mencionadas somente pelos Técnicos Legislativos: “técnicas de redação”, “abordagem de pessoas”, “coragem” e “espírito de equipe”;
- a Polícia do Senado Federal possui uma gama de atribuições muito extensa, exercendo funções de polícia ostensiva, repressiva e judiciária, além das funções administrativas da polícia. Isso faz com que as competências sejam diferenciadas entre os diversos setores;
- os Chefes de Serviço podem ter omitido algumas competências importantes em suas respostas, por motivo de esquecimento ou por não terem se debruçado com concentração sobre a questão proposta no roteiro de pesquisa;
- alguns conhecimentos, habilidades e atitudes mencionados dizem respeito a competências exigidas para o desempenho dos profissionais em unidades específicas da Polícia do Senado Federal e, por isso, foram citados somente pelo Chefe de Serviço da unidade específica. Sobre este tópico, vale a pena estender um pouco mais a análise dos resultados.

Dos oito itens de conhecimentos citados pelo Chefe do SERCOP, quatro foram mencionados apenas por este Serviço: “conhecer recursos de equipamentos digitais/eletrônicos de segurança e polícia”, “funções básicas de multiplexadores e gravadores de vídeo”, “programas de editoração eletrônica” e “Lei de Licitações”. Os três primeiros itens dizem respeito às atividades específicas desse serviço; o quarto item deve ter sido esquecido pelos outros respondentes (pois tem relação com as atividades de outros serviços, principalmente do Gabinete). Dos 11 itens de habilidades, nove itens foram mencionados somente pelo Chefe do SERCOP: “boa memória”, “capacidade de síntese de idéias”, “operar controles de bancada para seleção de monitores de TV, seleção de câmeras, programação e operação de

câmeras móveis”, “operar painel de controle de alarmes de segurança”, “operar sistemas de acompanhamento de processos”, “operar sistemas de edição de áudio e vídeo”, “operar sistemas de radiocomunicação”, “percepção da dinâmica do trabalho (dias movimentados e dias normais)” e “redação de laudos técnicos”. Pode-se verificar pela análise das atribuições que estes são itens, tanto de conhecimentos quanto de habilidades, altamente específicos para aquele serviço, por isso não tendo sido mencionados por nenhum outro Chefe de Serviço.

O conhecimento de “armas, produtos químicos e explosivos”, bem como a habilidade “manejar explosivos e produtos químicos”, somente foram mencionados pelo Chefe do SETREL, pois entre suas atribuições consta: *receber, guardar, controlar, distribuir, cadastrar, especificar e acautelar armas, munições, equipamentos balísticos, de proteção e demais equipamentos de uso restrito da Secretaria, realizando as manutenções necessárias à sua conservação*. Este Serviço também mencionou como habilidade o quesito “perícia”, podendo-se inferir que esteja relacionado a “perícia no manejo de armas, produtos químicos e explosivos”, item específico das atividades desse serviço.

O Chefe do Serviço de Policiamento (diurno e noturno) mencionou o conhecimento da “arquitetura e disposição espacial do SF”. Isso se explica pelo fato de que os policiais lotados nessa unidade precisam se deslocar continuamente pelas dependências do Senado para atender a chamados de ocorrências e, para tanto, faz-se necessário conhecer os corredores, as passagens, a disposição das salas, das escadas, dos banheiros, dos elevadores, etc. Além disso, esse Serviço é responsável por *controlar o acesso e fiscalizar o trânsito de pessoas nas dependências do Senado Federal; coordenar e controlar o acesso de veículos nos estacionamentos privativos do Senado Federal*.

A habilidade “realizar varreduras físicas de ambientes” refere-se a atividade de observar atentamente ambientes em busca de sinais de anormalidade que possam prejudicar a segurança das instalações: volumes suspeitos, fios soltos e/ou desencapados, indícios de fumaça, etc. Por sua importância, essa habilidade deveria ter sido mencionada por vários Chefes de Serviço, embora somente tenha sido lembrada pelo Chefe do Serviço de Policiamento. Os outros Chefes de Serviço também envolvidos com as atividades operacionais da Polícia do Senado devem ter esquecido de mencionar essa habilidade.

Também pela peculiaridade das atribuições, o Chefe do SEINFO mencionou algumas habilidades únicas entre os respondentes: “analisar fatos e situações”, “perspicácia para descobrir fatos e conexões”, “planejar ações frente a ameaças”, “realizar planejamento estratégico” e “sensibilidade para classificação de fatos e eventos quanto ao grau de interferência nos padrões de segurança”. Embora os itens mencionados estejam relacionados às atividades do SEINFO em particular, as habilidades “realizar planejamento estratégico” e “planejar ações frente a ameaças” estão relacionadas a várias outras áreas da polícia legislativa, como a área de policiamento, de segurança de dignitários e de segurança de plenários.

Os quesitos referentes a atitudes foram os mais lembrados pelos Chefes de Serviços e Técnicos Legislativos, fato que fez com que somente cinco dos 24 itens tivessem somente uma citação. Isso pode ser explicado pela importância dada ao comportamento dos profissionais em sua relação de trabalho.

Cabe destacar que nenhuma das competências teve unanimidade entre os respondentes. As maiores frequências, com 82% de citações dos respondentes, foram para os itens “informática e internet” e “Regimento Interno do SF”. Neste caso dois respondentes não mencionaram os itens em questão o que poderia ser considerado como uma resposta inadequada, já que o Regimento Interno do SF todos os servidores necessitam conhecer e que o conhecimento de Informática (internet) é demandada por várias atividades nas diversas áreas da Polícia do Senado.

Outras competências igualmente importantes obtiveram frequências superiores a 60%:

- conhecimentos: Fundamentos de Direito Constitucional, Fundamentos de Direito Penal, e Língua Portuguesa;
- habilidades: comunicação interpessoal, manejar armas e trabalho em equipe;
- atitudes: ética profissional e responsabilidade.

A resposta dos Técnicos Legislativos foi destacada na Tabela 1 (à direita), tendo em vista que não há como fazer uma comparação direta com as informações mencionadas pelos Chefes de Serviço pelos seguintes fatores:

- quando do levantamento das competências, havia 37 Técnicos Legislativos reunidos numa sala;

- não foi possível identificar a área dos Técnicos que mencionaram cada um dos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes;
- não foi possível precisar quantos técnicos mencionaram a mesma competência (C.H.A.) durante a sessão de *brainstorming*. Dessa forma, a mesma competência pode ter sido mencionada por vários Técnicos Legislativos ao mesmo tempo.

Faz-se necessário ressaltar que o fato do pesquisador ser membro da Polícia do Senado Federal também trouxe benefícios para a pesquisa como um todo, facilitando a análise dos dados, uma vez que o mesmo foi partícipe da experiência acumulada pela instituição ao longo dos últimos 12 anos.

Verificou-se, ainda, pela pesquisa documental, que os conhecimentos e habilidades exigidos no concurso público de 1992 para ingresso no cargo de Técnico Legislativo, área de Polícia, Segurança e Transporte – Especialidade Segurança, segundo o edital, foram os seguintes (o quesito atitudes não tem sido contemplado em editais, apesar de ter havido teste psicológico não-eliminatório durante o curso de formação):

- conhecimentos (ensino médio completo como requisito básico): “língua portuguesa, legislação e conhecimentos gerais”. Na parte de legislação foram cobrados os seguintes conhecimentos: Constituição Federal, Regimento Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais (Lei 8.112/1990) e Regimento Interno do SF;
- habilidades: “dirigir veículos de passeio, caminhonetes e similares”.

Além disso, o candidato deveria estar apto à realização de um curso de formação (prova prática), composto de disciplinas teóricas baseadas em Direito, Administração, Relações Humanas e Segurança de Instalações, e treinamento físico, de caráter eliminatório, com ênfase em condicionamento físico (*circuit training*) e técnicas de defesa pessoal.

Por meio da análise documental e pelas informações fornecidas pelos entrevistados foi possível verificar que, após a Resolução do Senado Federal que instituiu o Poder de Polícia (BRASIL, 2002), não houve a realização de nenhum concurso, de forma que os Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, que já estavam no quadro anteriormente, foram alçados à condição de agentes da Polícia do Senado Federal após a promulgação da Resolução nº 59, de 2002.

5.2 DISCUSSÃO

Os padrões de desempenho organizacional identificados pelos diretores da Polícia do Senado Federal foram utilizados para nortear o levantamento das competências necessárias ao policial do Senado Federal para o cumprimento de suas atribuições. Esse levantamento foi realizado pelo pesquisador com base nas atribuições regulamentares previstas no Ato do Diretor-Geral nº 1.516, de 2005. Os padrões de desempenho identificados explicitam cinco eixos principais da atuação da PSF: manutenção da ordem e da tranquilidade nas dependências do Senado Federal, resguardo da integridade física de autoridades presentes no Senado Federal, guarda do patrimônio público, apuração dos fatos delituosos ocorridos no Senado Federal, valorização dos profissionais da polícia legislativa. O pesquisador se baseou nesses eixos para a composição dos conhecimentos, habilidades e atitudes explicitados no Anexo C do presente trabalho.

Pela análise da Tabela 1, verifica-se que as competências mais mencionadas traduzem um perfil profissional mais amplo dentro das especificidades do trabalho de segurança legislativa. Verifica-se uma clara importância dada aos fundamentos de Direito Constitucional e Direito Penal. Isso ocorre pelo fato do trabalho policial estar balizado principalmente nestas duas áreas do Direito.

Além das habilidades já mencionadas nos resultados, foi evidenciada a habilidade “capacidade de administrar conflitos”, habilidade esta que é essencial ao desempenho da atividade policial, mas que se aplica igualmente a uma diversidade de ocupações do mundo moderno. A habilidade “capacidade de administrar conflitos” também sugere que os profissionais da Polícia do Senado Federal têm a exata noção da responsabilidade exigida para a tomada de decisão em situações de crise.

Entre as atitudes, além da “ética profissional” e da “responsabilidade”, destacam-se itens como: “bom senso”, “boa apresentação pessoal” e “manutenção de um bom condicionamento físico”, conceitos amplos e igualmente necessários ao pleno desempenho das atividades tipicamente policiais.

Algumas competências tidas por este pesquisador como importantes para o desenvolvimento do trabalho policial no legislativo foram pouco mencionadas, quais sejam:

- conhecimentos: Atos e Resoluções do SF, Gerenciamento de Crises, Legislação pertinente à PSF, Linguagem internacional de radiocomunicação, Noções de primeiros socorros, Planejamento estratégico, Relações humanas e Técnicas de defesa pessoal e imobilização;
- habilidades: analisar situações-problema, OMD (Observação, Memorização e Descrição), prestar primeiros socorros, raciocínio lógico, trabalho sob pressão e usar técnicas de defesa pessoal e imobilização;
- atitudes: autocontrole, dedicação, sigilo profissional e urbanidade.

Essas competências se constituem em requisitos de grande relevância para o desenvolvimento das atribuições dos profissionais da Polícia do Senado Federal, conforme se depreende da análise das atribuições e atividades dos Serviços da PSF, cujos resultados são mostrados na tabela do Anexo C.

De algumas habilidades citadas individualmente pode-se inferir que se tratam de desdobramentos de uma habilidade mais genérica que englobaria as demais. Isso se verifica particularmente com as menções a: “operar controles de bancada para seleção de monitores de TV, seleção de câmeras, programação e operação de câmeras móveis”, “operar painel de controle de alarmes de segurança”, “operar sistemas de acompanhamento de processos”, “operar sistemas de edição de áudio e vídeo” e “operar sistemas de radiocomunicação”, que podem ser substituídos unicamente pela habilidade “operar equipamentos eletrônicos de segurança”.

Após a realização das sessões de *brainwriting* verificou-se que o modo como a pergunta foi colocada nos roteiros (...o que você considera que um agente da Polícia do Senado Federal deve conhecer, saber fazer e ter atitude para fazer...) pode ter causado uma interpretação equivocada do que se esperava da resposta no que se refere às atitudes. A expressão “...ter atitude para fazer” pode ter dado a impressão de que deveriam ser listadas ações a serem desenvolvidas e não o modo, o comportamento esperado para realização das ações. Melhor seria ter sido utilizada a expressão “...ter iniciativa para fazer” ou em outra construção: “que atitudes seriam necessárias para a realização do trabalho”. Essas assertivas exprimiriam com maior clareza o real significado das atitudes conforme a definição de Durand (1999 apud CARDOSO-FILHO, 2003, p. 38): “aspectos sociais e afetivos associados ao trabalho, implicando em um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição do indivíduo em relação aos outros”.

Procurou-se adotar no presente trabalho o modelo preconizado por alguns autores brasileiros reconhecidos (DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004), segundo o qual as competências podem ser levantadas com base em seus componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.), diferentemente do modelo instituído por McClelland, em 1973, com base na verificação do comportamento dos melhores profissionais em comparação com os profissionais de desempenho mediano.

Cabe considerar, ainda, o valor dado à experiência para o bom desempenho da atividade policial. Conforme expõe Monjardet (2002), apesar da dicotomia existente entre as diferentes visões de competência para o policial – a *subjetiva* e *empírica*, de um lado, e a *teórica* e *objetiva*, de outro – destaca-se que o profissional de polícia que melhor exerce sua atividade é aquele que sabe aliar suas atitudes e conhecimentos formais à aplicação prática nas ocorrências do cotidiano de trabalho. Nesse sentido, as habilidades são adquiridas e incorporadas por meio de treinamentos específicos, cuja necessidade pode ser levantada com base nas competências funcionais.

Vale lembrar que o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais – RJU (BRASIL, 2004b), no capítulo referente aos deveres, menciona uma série de atitudes que devem fazer parte do rol de competências do servidor público (assiduidade, dedicação, idoneidade, lealdade, obediência, pontualidade, postura profissional, presteza, probidade, responsabilidade, sigilo profissional, urbanidade e zelo), além do conhecimento das normas legais e regulamentares referentes ao exercício da função.

Por fim, vale ressaltar que foi possível verificar por meio da pesquisa documental que alguns conhecimentos que existiam apenas em forma de procedimentos ou de informação tácita entre os membros da Polícia do Senado Federal já foram mapeados e transcritos em manuais e normas de ação que estão à disposição dos profissionais da segurança legislativa, entre os quais vale citar:

- Manual de Normas e Procedimentos: trata da normatização de rotinas de trabalho da Polícia do Senado Federal, editado no ano 2000;
- Manual de Sistemáticas de Investigação: trata das rotinas de investigação policial, editado em 2001;
- Manual de Segurança e Proteção de Dignitários: com procedimentos aplicados à segurança de autoridades específica para o Senado Federal, editado em 2001;

- Manual de Prevenção e Combate a Incêndio: apresenta os procedimentos de segurança em caso de sinistro, acidentes de trabalho e incêndios, editado em 2001.

6 CONCLUSÕES

O presente trabalho se propôs ao levantamento das competências funcionais relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal (Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, lotados na Secretaria de Segurança Legislativa).

Para tanto, foi realizada entrevista com os Diretores do órgão em questão, bem como técnicas de *brainstorming*, com os Técnicos Legislativos que exercem a função de policiais legislativos, e *brainwriting*, com os gestores dos serviços que compõem a estrutura da Secretaria de Segurança Legislativa do Senado Federal.

Tais técnicas foram empregadas com os profissionais da área objetivando a coleta de dados diretamente das pessoas que desenvolvem as atividades de Polícia e Segurança, procurando-se adotar uma sistemática adequada às necessidades da Polícia do Senado Federal.

Nesse aspecto, vale citar o pensamento de Zanelli (2002, p. 87), segundo o qual “a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas”. Foram utilizados instrumentos e técnicas que possibilitaram coletar informações junto aos próprios servidores públicos que desenvolvem a função policial na Câmara Alta do parlamento brasileiro. A tarefa do pesquisador neste caso se constituiu em traduzir o que foi apreendido, ou seja: descrever e interpretar os dados colhidos de acordo com o modo como as pessoas sentem e agem em seus mundos de trabalho.

A classificação dos dados resultou na identificação de 103 competências, entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que refletem as necessidades do policial do Senado Federal para o perfeito cumprimento de suas atribuições de manutenção da segurança legislativa e resguardo da integridade física dos Senadores e autoridades presentes no Senado Federal, segundo a percepção dos próprios policiais legislativos.

Também foi realizada uma pesquisa documental com base nas atribuições dos Técnicos Legislativos da Polícia do Senado Federal e explicitados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho das atividades da polícia legislativa, resultando em uma tabela com 101 competências explicitadas no Anexo C.

Considera-se, portanto, que foi alcançado o objetivo geral proposto que era o de identificar as competências relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal, para o cumprimento adequado de suas atribuições regulamentares.

Também foram alcançados os objetivos específicos inicialmente propostos, ou seja:

- a. caracterização das atividades da polícia do Senado Federal, mostrando sua evolução histórica, dentro do contexto organizacional;
- b. definição de competência organizacional e de competência individual;
- c. identificação da relação entre competências organizacionais e competências individuais;
- d. identificação das competências individuais do policial do Senado Federal.

Vale mencionar que uma limitação à pesquisa foi imposta pelo tempo exíguo para realização da mesma e pelas condições circunstanciais de trabalho dos gestores da Polícia do Senado Federal, em virtude do momento político de crise pelo qual passa o Congresso Nacional (realização simultânea de várias Comissões Parlamentares de Inquérito).

Outra limitação do método adotado para identificação das competências neste trabalho é o fato de que a resposta da pesquisa sofre influência da percepção limitada dos respondentes no momento das entrevistas. Apesar disso, a discussão suscitada com a identificação das competências pode significar uma maior conscientização do papel profissional dos servidores pesquisados.

Em relação ao Anexo C, houve uma limitação pelo fato da pesquisa não ter sido avaliada por outros profissionais da Polícia do Senado Federal, somente pelo pesquisador.

O estudo iniciado no presente trabalho pode ter continuidade com a verificação do nível de importância que os integrantes da polícia legislativa atribuem a cada uma das competências identificadas, bem como com o levantamento do grau de domínio das competências por parte dos profissionais da Polícia do Senado Federal. Tal enfoque poderia ser utilizado para o levantamento de lacunas de competências, passo inicial para o planejamento de ações que visem à realização de treinamentos e cursos.

É necessário destacar que para estudos futuros deve ser considerada toda a lista de competências da Tabela 1 e não somente as competências específicas

mencionadas pelos Chefes de Serviço de cada uma das áreas da Polícia do Senado, uma vez que alguns conhecimentos, habilidades e atitudes deixaram de ser mencionados pelos gestores individualmente.

Espera-se que as técnicas e os instrumentos adotados no presente trabalho possam ser utilizados por outras unidades policiais para a identificação das competências individuais de seus profissionais, de forma a subsidiar ações de desenvolvimento funcional de seus servidores, principalmente em relação aos organismos policiais do Poder Legislativo federal e estadual local (Câmara dos Deputados e Câmara Legislativa do Distrito Federal).

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. E.; LIMA, Susana M. V. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise de papel ocupacional. **Tecnologia Educacional**, v. 13, n. 54, p. 6-22, 1983.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

BRASIL. **Resolução nº 09 do Senado Federal** (RSF 09). Brasília: Senado Federal, 1997. Disponível em:
<<https://www.sfn1.senado.gov.br/guiaserv/Legislacao/resolucao/RES0997.pdf>>.
Acesso em: .18 mai 2005

BRASIL. **Resolução nº 59 do Senado Federal** (RSF 59). Brasília: Senado Federal, 2002. Disponível em:
<<http://www.senado.gov.br/sf/senado/seseg/doc/resolucao%2059.pdf>>. Acesso em:
18 mai 2005.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2004a.

BRASIL. **Legislação Consolidada do Servidor Público**. Brasília: Senado Federal, 2004b.

BRASIL. **Resolução nº 01 do Senado Federal** (RSF 01). Brasília: Senado Federal, 2005. Disponível em:
<<https://www.intra.senado.gov.br/nadm/principal.asp>>. Acesso em: 01 ago 2005.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T & D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7. n. 3, p. 35-56, Jul./Set. 2003.

CARDOSO-FILHO, Jair Cunha. **Identificação de competências individuais em atividade de fiscalização e controle externo na Câmara Legislativa do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

DAÓLIO, Luiz Carlos. **Perfis & Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos**. São Paulo: Érica, 2004.

DIAS, Joelma Costa. **Identificação e avaliação de competências gerenciais em uma organização pública**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, J. A. Monteiro; SILVA, C. Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4. n. 1, p. 161-176, Jan./Abr. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5, p. 183-196, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>. Acesso em: 27 jun 2005.

FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana M. M. **Gestão de competências: contribuição para a definição de um modelo de competências gerenciais para o Banco do Brasil**. Monografia (MBA em Recursos Humanos). Brasília: USP, 1998.

GONÇALVES, Robson José de Macedo. **A Polícia do Senado Federal**. Jus Navigandi, Teresina, a. 9, n. 670, 6 mai 2005. Disponível em: <<http://www1.jus.com.br/doutrina/texto.asp?id=6683>>. Acesso em: 13 jun 2005.

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

HARB, A. Geraldo; ROSSETO, C. Ricardo. Competências organizacionais no setor supermercadista na cidade de Manaus: um estudo de caso. **Revista Administração On Line**, v. 04. n. 01, p. 19-33, Jan./Mar. 2003. Disponível em: <www.fecap.br/adm_online/art0401/revista0401.pdf>. Acesso em: 08 set 2005.

KOCHANSKI, Jim. Mais e Melhores Competências. **HSM Management**, n. 11, p. 24-28, novembro-dezembro, 1998.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MICHAELLIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: sociologia da Força Pública**. São Paulo: Edusp, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. In: _____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. cap. 4, p. 46-53.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI-FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. 3.ed.rev e amp. São Paulo: Atlas, 2004.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, n. 7 (Número Especial), p. 79-88, 2002.

ZARIFIAN, F. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Competências organizacionais da PSF para delineamento de competências individuais



Universidade do Legislativo Brasileiro – Universidade de Brasília
Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Legislativa

Alex Anderson Costa Nobre

“Competências relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal”



Competências Organizacionais

São um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Elas são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impactos em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva (Prahalad e Hamel, 2004).

As competências da organização influenciam a aplicação das competências dos profissionais e, por vezes, determinam o aperfeiçoamento das capacidades dos indivíduos.

Competências Individuais

Segundo Zarifian (2001), competências individuais são aquelas que dizem respeito a cada um dos profissionais da organização. São as competências que o indivíduo possui por sua formação educacional, por sua criação familiar, por sua biografia. Correspondem aos valores que o indivíduo possui por sua formação, as atitudes que demonstra no trato com as questões profissionais e pessoais, às habilidades que é capaz de desenvolver em seu trabalho e aos conhecimentos que adquiriu em sua trajetória educacional.

Para a pesquisa ora proposta, considera-se competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que proporcionam ao profissional – neste caso, o policial do Senado Federal – um melhor desempenho de suas atribuições funcionais, com eficiência no desenvolvimento das atividades e eficácia nos resultados do trabalho.

Atividades típicas da PSF (Resolução nº 59, de 2002, art. 2º)

- I – a segurança do Presidente do Senado Federal, em qualquer localidade do território nacional e no exterior;
- II – a segurança dos senadores e autoridades brasileiras e estrangeiras, nas dependências sob a responsabilidade do Senado Federal;
- III – a segurança dos senadores e de servidores em qualquer localidade do território nacional e no exterior, quando determinado pelo Presidente do Senado Federal;
- IV – o policiamento nas dependências do Senado Federal;
- V – o apoio à Corregedoria do Senado federal;
- VI – as de revista, busca e apreensão;
- VII – as de inteligência;
- VIII – as de registro e de administração inerentes à Polícia;
- IX – as de investigação e de inquérito.

Questão para discussão:

Com base nas atividades típicas da Polícia do Senado Federal, quais as competências organizacionais da Polícia do Senado Federal que podem servir de parâmetro para o delineamento das competências individuais dos servidores da Secretaria de Segurança Legislativa?

Anexo B – Roteiros de Pesquisa com Chefes de Serviços da Polícia do Senado Federal
(*Brainwriting* – modelo)

Pesquisa – *Brainwriting*



Universidade do Legislativo Brasileiro – Universidade de Brasília
Pós-Graduação Lato Sensu em Administração Legislativa

Alex Anderson Costa Nobre

“Competências relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal”



Atribuições (Ato do DGER Nº 1.516, de 2005)

(segue atribuições do Serviço específico, conforme Ato do Diretor-Geral do Senado Federal, nº 1.516, de 2005)

Questão proposta:

Considerando as atribuições do Serviço de Segurança Presidencial (acima listadas), escreva o que você considera que um agente da Polícia do Senado Federal deve conhecer, saber fazer e ter atitude para fazer, para o bom exercício de suas atividades nessa unidade específica (coloque quantos itens achar conveniente).

Exemplos:

- Agir com bom senso
- Conhecer a Língua Portuguesa
- Conhecer fundamentos de Direito Constitucional
- Dirigir viaturas
- Saber manejar armas
- Ter capacidade de administrar conflitos

	GAB	SECART	SEVICA	SEINV	SECRED	SEINFO	SERCOP	SEPOLI	SETREL	SESPRE	SESDI	SEPLEN	FREQ. TOTAL
Conhecimentos													
Noções de Combate a Incêndios	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	01
Normas Gerais de Ação da Polícia Civil do DF ¹	-	2	5	5	-	-	-	-	-	-	-	-	12
Normas relativas ao acesso de pessoas no SF	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	01
Normas relativas ao acesso de veículos nos estacionamentos privativos do SF	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	01
Orçamento e Finanças Públicos	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01
Organização e Métodos	-	1	-	-	1	-	2	1	-	-	-	-	05
Planejamento Estratégico	1	-	-	-	-	1	-	6	1	2	-	-	11
Primeiros Socorros	-	-	-	-	-	-	-	4	-	1	3	2	10
Processo Decisório	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	15
Produtos químicos e explosivos	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	01
Programas de editoração eletrônica	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Programas relacionados à edição de áudio e vídeo	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Psicologia	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01
Redação Oficial	1	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	05
Regimento Interno do SF	4	2	5	2	1	2	1	4	1	4	4	3	33
Regulamento Administrativo do SF	3	1	-	-	-	1	-	4	-	-	-	2	11
Relações Humanas	1	2	2	3	1	2	-	1	1	3	3	2	21
Relações Internacionais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	-	03
Resoluções, Atos e Normas da PSF	1	3	6	6	3	2	1	3	3	1	1	1	31
Sistemas eletrônicos de segurança (CFTV, rádio, mala de varredura de frequência, aparelhos de raio X, detector de metais)	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Técnica Cartorária	-	3	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	09
Técnicas de arquivamento	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01
Técnicas de Defesa Pessoal	-	-	4	2	-	-	-	2	-	1	3	2	14
Técnicas de Imobilização	-	-	4	2	-	-	-	2	-	1	3	2	14
Técnicas de Interrogatório	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	02
Técnicas de uso de algemas	-	-	4	1	-	-	-	2	-	-	-	-	06
Técnicas de varredura eletrônica	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	01

1 Se aplicam à realização do Inquérito Policial (conforme Resolução nº 59, de 2002 e Ato do Diretor-Geral nº 1.610, de 2005).

Anexo C – Tabela com frequências de atividades que demandam os conhecimentos, habilidades e atitudes nos Serviços da Secretaria de Segurança Legislativa – Polícia do Senado Federal (pesquisa documental) – continuação

	GAB	SECART	SEVICA	SEINV	SECRED	SEINFO	SERCOP	SEPOLI	SETREL	SESPRE	SESDI	SEPLEN	FREQ. TOTAL
Habilidades													
Analisar fatos, notícias e situações-problema	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	04
Assertividade	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	02
Capacidade de administrar conflitos	-	-	-	-	-	-	-	3	-	3	3	2	11
Comunicação interpessoal	2	4	5	4	3	2	-	4	1	3	3	2	33
Definição de prioridades	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	15
Dirigir veículos	-	1	-	-	-	-	-	3	-	2	-	-	06
Levantamento e análise de dados	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	01
Levantamento e análise de informações	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	01
Manejar armas e munições	-	-	2	1	-	-	-	3	1	3	3	1	14
Manejar equipamentos balísticos	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	01
Manejar produtos químicos	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	01
Manipulação de arquivos de áudio e vídeo	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Observação	-	-	4	3	-	2	3	5	-	3	3	2	25
Operação de sistemas de CFTV	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Operação de sistemas de edição e de perícia de áudio e vídeo	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Operação de sistemas de gravação de áudio e vídeo	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Operação de sistemas de radiocomunicação	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Operação de sistemas de varredura eletrônica	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	01
Operação de sistemas eletrônicos de segurança	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	01
Organização	3	3	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1	21
Perspicácia para descobrir fatos e situações	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	04
Persuasão	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
Planejar ações frente a ameaças	-	-	-	1	-	2	-	5	-	2	3	2	15
Prestar primeiros socorros	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	3	2	07
Raciocínio lógico	3	-	-	1	3	1	-	-	2	-	-	-	10

	GAB	SECART	SEVICA	SEINV	SECRED	SEINFO	SERCOP	SEPOLI	SETREL	SESPRE	SESDI	SEPLEN	FREQ. TOTAL
Habilidades													
Realizar manutenção de materiais controlados	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	01
Realizar varreduras físicas de ambientes ²	-	-	-	-	-	-	-	4	-	2	-	2	08
Trabalho em equipe	2	2	3	5	3	2	3	7	1	3	3	2	36
Trabalho sob pressão	-	-	1	3	-	-	-	5	-	2	3	2	16
Usar o computador	4	3	-	1	3	1	3	1	1	-	-	-	17
Usar técnica cartorária	-	3	2	4	-	-	-	-	-	-	-	-	09
Usar técnicas de arquivamento	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	01
Usar técnicas de defesa pessoal	-	-	4	2	-	-	-	2	-	1	3	2	14
Usar técnicas de imobilização	-	-	4	2	-	-	-	2	-	1	3	2	14
Usar técnicas de interrogatório	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	02
Visão sistêmica	2	1	1	-	-	4	1	1	-	3	3	2	18

- 2 Se refere à realização de observação em ambientes para a verificação da existência de objetos suspeitos de conter artefatos explosivos, armas, etc (bolsas sacolas, pacotes e outros) ou equipamentos de escuta eletrônica (gravadores, microfones.e outros).

Anexo C – Tabela com freqüências de atividades que demandam os conhecimentos, habilidades e atitudes nos Serviços da Secretaria de Segurança Legislativa – Polícia do Senado Federal (pesquisa documental) – continuação

	GAB	SECART	SEVICA	SEINV	SECRED	SEINFO	SERCOP	SEPOLI	SETREL	SESPRE	SESDI	SEPLEN	FREQ. TOTAL
Atitudes³													
Autocontrole	-	-	1	-	-	-	-	6	2	-	-	-	09
Boa apresentação pessoal	-	4	5	3	-	1	-	4	-	3	3	2	25
Concentração	1	1	-	2	-	1	6	1	2	-	-	-	14
Discrição	4	-	5	2	-	4	-	1	-	3	3	2	24
Empatia	-	-	1	1	3	1	-	-	-	-	-	-	06
Ética profissional	4	5	5	5	3	4	5	2	1	3	3	2	42
Iniciativa	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	03
Manter o condicionamento físico	-	-	5	3	-	-	-	7	-	2	3	2	22
Obediência a ordens legais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Paciência	-	-	1	-	-	1	5	-	-	-	-	-	07
Respeito à hierarquia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Sigilo profissional	4	5	-	5	3	3	2	1	2	1	3	-	29

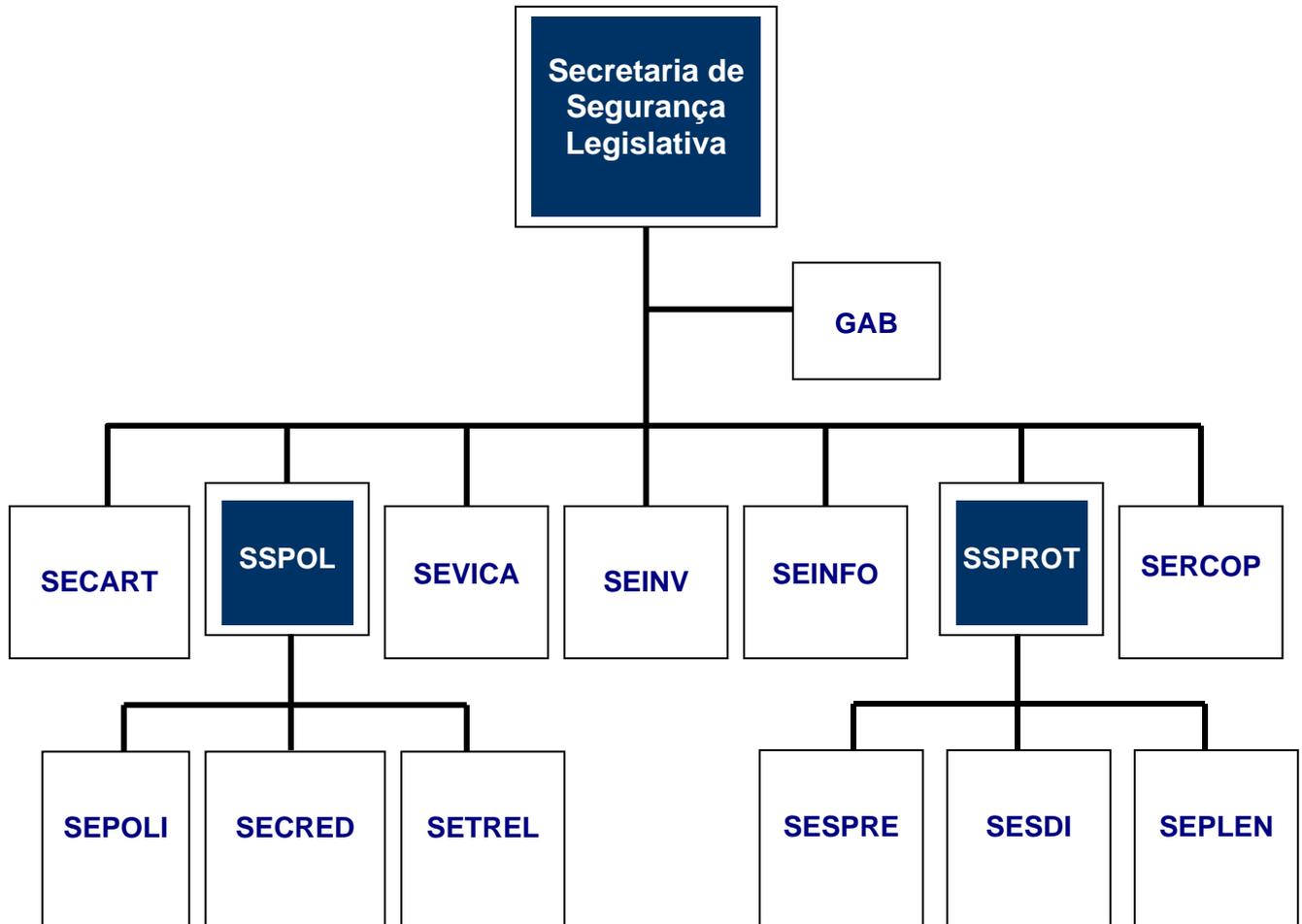
3 Não foram listadas as atitudes consideradas inerentes à função pública como: responsabilidade, respeito, urbanidade, zelo pelo exercício da função, disponibilidade para o serviço, dedicação, idoneidade, lealdade, assiduidade, pontualidade, postura profissional, presteza, probidade e bom senso.

LEGENDA:

GAB – Gabinete da Secretaria
 SECART – Serviço Cartorário
 SEVICA – Serviço de Vigilância e Captura
 SEINV – Serviço de Investigação
 SECRED – Serviço de Credenciamento
 SEINFO – Serviço de Informações

SERCOP – Serviço de Controle Operacional
 SEPOLI – Serviço de Policiamento
 SETREL – Serviço de Treinamento e Logística
 SEPRE – Serviço de Segurança Presidencial
 SESDI – Serviço de Segurança de Dignitários
 SEPLEN – Serviço de Segurança de Plenários

Anexo D – Organograma da Secretaria de Segurança Legislativa do SF (Set/2005)



LEGENDA:

GAB – Gabinete da Secretaria

SECART – Serviço Cartorário

SSPOL – Subsecretaria de Polícia Ostensiva

SEVICA – Serviço de Vigilância e Captura

SEINV – Serviço de Investigação

SEINFO – Serviço de Informações

SSPROT – Subsecretaria de Proteção a Autoridades

SERCOP – Serviço de Controle Operacional

SEPOLI – Serviço de Policiamento

SECRED – Serviço de Credenciamento

SETREL – Serviço de Treinamento e Logística

SESPRE – Serviço de Segurança Presidencial

SESDI – Serviço de Segurança de Dignitários

SEPLEN – Serviço de Segurança de Plenários