

Estado da publicação: O preprint foi submetido para publicação em um periódico

# DESAFIOS IMPOSTOS PELAS ESPECIFICIDADES DA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA À ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL

Wagner Soares de Lima

<https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.2484>

Submetido em: 2021-06-14

Postado em: 2021-06-21 (versão 1)

(AAAA-MM-DD)

[Paper no prelo]

# DESAFIOS IMPOSTOS PELAS ESPECIFICIDADES DA GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA BRASILEIRA À ELABORAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL

CHALLENGES IMPOSED BY THE SPECIFICITIES OF BRAZILIAN UNIVERSITY GOVERNANCE TO THE DEVELOPMENT OF AN INSTITUTIONAL SAFETY AND SECURITY POLICY

Wagner Soares de Lima<sup>1</sup>

[wagner.soareslima@ufpe.br](mailto:wagner.soareslima@ufpe.br)

ORCID: [0000-0001-6488-3189](https://orcid.org/0000-0001-6488-3189)

LATTES: <http://lattes.cnpq.br/9551866737323674>

## Resumo

Em 2017, o reitor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) instituiu um Grupo de Trabalho para a elaboração da Política de Segurança Institucional (PSI). Era uma iniciativa do escritório de processos da UFPE e, como representante da unidade administrativa responsável pela segurança universitária, fiquei diante do desafio de apresentar o primeiro esboço da PSI, considerando as especificidades da governança universitária. Neste ensaio, eu relato a trajetória dessa elaboração, desde a pesquisa de como outras Universidades atuavam, quais áreas do conhecimento tinham contribuições pertinentes e como eu mesmo precisei ressignificar representações sociais para apreender a necessidade de comungar princípios, *a priori*, divergentes; mas, no fundo, complementares: a defesa dos interesses institucionais e a proteção da comunidade acadêmica.

**Palavras-chave:** Safety; Security; Segurança Universitária; Políticas Públicas

## Abstract

In 2017, the rector of the Federal University of Pernambuco (UFPE) created a Working Group to prepare the Institutional Security Policy (PSI). It was an initiative of the UFPE process office and, as a representative of the administrative unit responsible for university security, I was faced with the challenge of presenting the first draft of the PSI, considering the specifics

---

<sup>1</sup> Mestre em Ecologia Humana e Gestão Socioambiental (2017) pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Pós-graduando em Psicologia Junguiana Clínica pela Faculdade IDE. Especialista em Gestão Pública (2013) e Bacharel em Administração (2012) pela Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Graduado em Segurança Pública (2003) pela Academia de Polícia Militar Senador Arnon de Mello (APMSAM/PMAL). Servidor Técnico da UFPE, na área de Segurança Universitária. Oficial da reserva da Polícia Militar de Alagoas. Experiência como docente (UFAL, Academia de Polícia Militar de Alagoas, UFPE, UNOPAR). Autor e Fundador do Blog CidadãoSSP e Zoe Integrativa. Propositor da abordagem denominada Ecologia Organizacional Clínica.

of university governance. In this essay, I report the trajectory of this elaboration, from the research of how other Universities acted, which areas of knowledge had relevant contributions and how I myself needed to reframe social representations to apprehend the need to share a priori divergent principles; but, in the end, complementary: the defense of institutional interests and the protection of the academic community.

**Keywords:** Safety; Security; University Security; Public policy

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar do tema da insegurança e a repercussão dos eventos adversos no âmbito da comunidade acadêmica serem recorrentemente alardeados como muito relevantes (Cubas et al., 2013, p.183; Zocchio & Pina, 2011); a estrutura, a dinâmica e o capital humano especializado do setor ou do sistema de segurança nas Universidades, talvez, não receba a atenção proporcional àquela relevância (Costa Jr., 2020). Não obstante, ser uma área que exige vultosos custos, uma cuidadosa observância a marcos regulatórios externos e possuir um inerente vigor em reivindicações de classe (sobretudo, quando envolve servidores públicos com estabilidade), ela impõe à Gestão Universitária desafios ligados a certo grau de desconhecimento sobre as diretivas típicas desse peculiar campo de atuação (Nascimento, 2006; Oliveira, 2017; Costa Jr., 2020).

Para começar, precisamos da salutar “dose crítica de ciências sociais” necessária para romper o pernicioso “pensamento de grupo” (*groupthinking*), que gera falsas certezas em meio ao pensamento hegemônico (Marques, 2009). E segurança é uma área do saber e do fazer humano que tende a isso, tanto de quem a vive como profissão, como quem a tolera como mal necessário. Entre inúmeros autores que poderiam oferecer essa “vacina”, creio que a melhor escolha seja Zygmunt Bauman em seu livro “Comunidade: a busca por segurança no mundo atual”, (2003). Para tanto, comece reparando com cuidado no título desse mesmo livro em inglês: “*Community: seeking safety in an insecure world*” e saiba que nossa discussão trará à tona esses três conceitos: “*community*”, “*safety*” e “*(in)security*” (Marcuse, 2006).

Devo, desde logo, pedir permissão aos leitores para fazer uso do máximo de liberdade prevista para o estilo de produção ensaística como nos explica Meneghetti (2011), sem deixar de trazer subsídios teóricos, constatações mediante uma breve etnografia digital e breve inserções de autoetnografia (Figueiredo, 2012; Noveli, 2010; Ellis, Jones & Adams, 2013). Um dos recursos a isso inerente, que empregarei, é o uso de perguntas instigadoras que nos guiarão ao longo do texto. Começamos, portanto, por aquela que eu mesmo me fiz diante do desafio de compor o Grupo de Trabalho<sup>1</sup> responsável pela elaboração de uma proposta de Política de Segurança Institucional (PSI) para a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), entre 2017 e 2018 (UFPE, 2017b): **qual modelo de promoção de defesa dos interesses institucionais e de proteção da comunidade acadêmica melhor se adequam às atividades de segurança em uma Universidade pública brasileira?** Antes de continuarmos, sugiro que releia a pergunta e anote dois núcleos que expressam concorrentemente divergência e complementariedade, tanto em uma dimensão operativa como conceitual: **interesses institucionais e o caráter comunitário de integração das partes interessadas** (*stakeholders*), um para o qual se pretende defender e outro proteger.

Voltando a Bauman (2003), é ele quem nos alerta para uma sempre presente contradição entre liberdade e segurança. O quanto uma comunidade está disposta em perder de sua liberdade, para obter mais segurança? Pois como nos diz Bauman (2003, p. 3): “a comunidade é um lugar ‘cálido’, um lugar confortável e aconchegante”, porém “lá fora, na rua, toda sorte de perigo está à espreita”. Nos números da criminalidade dentro e fora dos *campi* em universidades federais pernambucana e gaúchas, analisados por Nascimento (2006) e Costa Junior (2020), percebe-se que, apesar de toda dificuldade a isso inerente, o ambiente acadêmico ainda se constitui em bolhas de relativa tranquilidade em comparação à metrópole que a envolve. Porém, logo ali ao lado, na calçada externa, no ponto de ônibus (o que tecnicamente denomina-se de zona livre externa – ZLE), o risco se consuma em mais um roubo a transeunte ou estupro (Nagel, 2012 *apud* Costa Junior 2020, p. 62; Pêsoa, 2015; Oliveira et al., 2015, p. 9).

A tese que vou sustentar está correlacionada com o fato dessa divergência expressar uma diferença fundamental entre as áreas da Gestão da Segurança (*Security Management*), da Ciência da Segurança (*Safety Science*) e dos Estudos de Segurança (*Security Studies*), diferença essa que é, *a priori*, mais facilmente expressa em língua inglesa considerando um campo de saberes e atuação próprio de *Security* e outro de *Safety* (Sennewald, 2011; Le-Coze, 2019; Williams & McDonald, 2018; Piètre-Cambacédèsa & Chaudetb, 2010). Eis a tese: as universidades públicas brasileiras que, na qualidade de entidades organizacionais, ignoram ou desconhecem a importância de um sistema estruturado de segurança próprio, assim o fazem, pois se trata de um complexo de saber-fazer carente de sistematização; bastante susceptível ao viés cognitivo de “achar que se sabe sobre o tema”, sem verdadeiramente conhecê-lo (Kruger & Dunning, 1999); assim como alude a uma difícil tarefa de integração entre dois polos atitudinais quanto a valores e crenças de caráter profundamente subjetivos, os quais ditam o interesse social e político de grupos diferentes (Brunner et al., 2020).

A Segurança, como campo de atuação e saber, carrega em si uma transversalidade tal, que exige tanto dos mais afetos à defesa institucional, como aqueles mais afetos ao cuidado humano uma mudança de postura orientada a uma concorrente (ou, melhor seria: complementar) confiança na autoridade (pelo saber ou pela posição organizacional) e uma disposição à tomada de decisão participativa. Aqui se pode apontar para um “deixar os especialistas fazerem o que sabem fazer”, desde que suas ações possam ser auditadas e seus limites de autoridade sejam constantemente revistos, por quem realmente governa a comunidade, ou seja, ela mesma (Proença Junior, Muniz & Poncioni, 2009). Essa dinâmica dialógica, que quando mal conduzida se torna uma barreira dicotômica, é inerente à Segurança de todos os aspectos do fenômeno humano, desde sua constituição biológica até constructos sociais e de engenharia de materiais (Piètre-Cambacédèsa & Chaudetb, 2010; Capra & Luisi 2020). O que vemos acentuado nas comunidades acadêmicas é que, nesse ambiente peculiar, os assistidos (“a clientela usuária”) também são vozes ativas e reivindicam sua participação como tomadores de decisão (Menegat & Colossi, 2009).

Sei que há uma demanda latente por saberes técnicos na área de Segurança Institucional no Setor Público (Schettini, Cardoso & Lopes, 2018), bem como disso em Instituições de Ensino Superior públicas e privadas (apesar de que entre as privadas, é mais oportuno, denominar de Segurança Corporativa). Entretanto, reforço qual é a presente proposta: vou narrar o desafio que foi pensar em normatizar sobre a segurança universitária. Quanto aos desafios, *per si*, em colocar na prática um setor ou sistema de segurança em ambiente acadêmico para funcionar, eu proponho-me a três pontos de pactuação com o leitor: (1) apresentar farta referência bibliográfica para que se dignem a fazer suas próprias buscas

pelo conhecimento (adiantando, desde já, que se trata de uma empreitada multidisciplinar de fraca integração e esparsa publicação, o que exige conhecer um pouco de muitos campos do saber, sem que haja obra que compile. Ainda não há um *handbook*, para tal); (2) manter as reflexões abertas, muito mais com indagações do que com conclusões e (3) apontar, no final do texto, quais questões específicas precisam de maior aprofundamento e, dessas quais me faço devedor, para me debruçar em ulterior trabalho.

## 2. O TAMANHO DO DESAFIO

A seguir, vou apresentar tudo aquilo que torna (e tornou) grande o desafio de lançar diretrizes do funcionamento de uma segurança de universidade pública. Grande não porque os departamentos organizacionais imbuídos disso sejam maiores que uma Guarda Municipal de uma cidade de pequeno/médio porte; mas porque estávamos falando de algo que inusitadamente, ao menos para mim, aglutinava em um só setor ou sistema as mesmas atribuições que em uma cidade estão sob a responsabilidade de um conjunto de diferentes agências: controle de zoonoses, defesa civil, responsabilização pós-facto, ordenamento de trânsito, gestão de riscos (biológico, químico e nuclear), isso só para ilustrar parte do rol completo.

Na época do desafio de desenhar a PSI, nós (da Superintendência de Segurança Institucional) estávamos sendo compelidos, pelo escritório de processos, então responsável pela normatização em Segurança da Informação, a produzir o que para eles, seria o “guarda-chuva” sob o qual todas as demais políticas dos subsistemas de segurança e proteção da universidade estariam abrigados. O referido núcleo vinha de uma exitosa experiência na escrituração do marco regulatório interno (UFPE, 2017a); porém esbarrou em dois pontos que lhes alertaram sobre a necessidade premente da participação do setor de segurança, propriamente dito: as diretrizes e normas referentes à segurança física e o tratamento de ordem operativa às infrações ao código de conduta inscrito na Política de Segurança da Informação e Comunicações (PoSIC).

Pois bem, como nos diz Rios et al. (2017), é justamente o fator humano que impõe maior criticidade quanto ao sucesso do planejamento e implantação deste tipo política institucional. Os mesmos pesquisadores também nos lembram que um ponto em destaque desse fator crítico é a participação da Alta Gestão (Rios et al., 2017). Este último ponto guardemos como subsídio para reflexões mais adiante. Por ora, quero me ater a duas questões que se sobressaíram a partir daquele convite da equipe do escritório de processos: (1) por ser inerente a este tipo de núcleo integrador, caminhando na seara do contexto normativo, eles foram muito perspicazes em perceber a complexidade e alta transversalidade das atividades de segurança de uma organização, em especial às peculiaridades de uma Instituição de Ensino Superior (IES); (2) diferentemente da PoSIC, uma política de segurança geral dentro da IES não vinha de uma demanda *top-down* do órgão de coordenação nacional, que no caso deles era o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSI/PR) (Rios et al., 2017).

Deixe-me traduzir a demanda de uma forma coloquial, do que especificamente se tratava aquele convite: “Olha, nós já atendemos a demanda conjunta do GSI/PR e do Tribunal de Contas da União (TCU), quanto à PoSIC. Queremos agora que vocês da Segurança Institucional façam sua parte, para que possamos nas próximas revisões referenciar diretrizes

e normas específicas da segurança dos ativos tangíveis; assim como saber quem faz o quê, quando uma de nossas normas for desrespeitada”. Vou tomar a liberdade de continuar, usando essa mesma forma fluída, como se fosse um diálogo: “Certo, mas deixa a gente explicar primeiro algumas coisas: uma PSI precisa de outros atores dessa rede, Segurança Institucional não é apenas Vigilância Patrimonial, só para começar tem a influência direta da Segurança Ocupacional e da provisão de Infraestrutura; assim como não temos um modelo implantado desse tipo de coisa em uma Universidade federal, não que saibamos”.

## **2.1. Defesa Institucional: na Universidade, precisamos muito dela; mas, não só dela**

Quando foi dito à equipe do escritório de processos que não havia outro modelo vigente de política em Universidade pública, foi nos apresentado a PSI do Ministério Público Federal (MPF) e a do TCU, analisei esses documentos (PGR, 2014; TCU, 2014). E, ao observar um pouco sobre os elementos comuns encontrados na atividade de segurança institucional, ao menos em sua normatização, já pude refletir: “vai dá trabalho!”. Seguir única e exclusivamente esse tipo de “doutrina” não vai contemplar a diversidade inerente ao ambiente acadêmico. Assim como, se o desenho da PSI não trazer nada dessa “doutrina” (que é bem típica do pós 11 de Setembro) deixará a instrumentalização do fazer segurança na prática desprovido do que se entende por profissionalismo nesse campo de atuação.

Uma política de segurança de uma universidade (sobretudo, pública) que se preste a ser apenas “institucional” e/ou “corporativa”, é como esperar dividir um corpo humano em um corte sagital, ficando apenas com um dos lados, sem a devida simetria complementar e esperar que isso ainda seja o um ser social pleno, no máximo se tornará um organismo que precariamente sobrevive. Cabe destacar, que embora haja essa divergência quanto à plena compatibilidade com o contexto da comunidade acadêmica, a IES enquanto entidade organizacional da Administração Pública (Indireta, como no caso da maioria das universidades públicas; Direta, como no caso dos Institutos Federais) não podem se desprender de obrigações tais que acabam por exigir o funcionamento dos mesmos tipos de “sistemas de gestão” em segurança dos demais órgãos e entidades do Setor Público. São Schettini, Cardoso e Lopes (2018) que nos esclarecem quais seriam as dimensões que se entrelaçam para compor o todo da segurança institucional; assim como podem ser depreendidas da PSI do TCU (2014): (1) Segurança Física (das Pessoas e do Patrimônio); (2) Segurança da Informação; (3) Continuidade de Negócios; e (4) Segurança do Trabalho. Cada uma dessas dimensões, que precisam agregar mais atores que não sejam a própria unidade central de segurança, em si, geram um sistema a ser coordenado pelo setor de segurança.

Mais adiante vou explicar sobre o grande nível de descentralização e repartição da autoridade decisória em nível departamental e de *campus*, que fazem do típico arranjo da universidade pública um ambiente mais propício a uma administração matricial com articulação em redes (Martins & Marini, 2010). Portanto, o uso de sistema de gestão parece muito apropriado, desde que admita o protagonismo e/ou a coparticipação de outros setores que não sejam apenas da segurança institucional, a saber, as unidades organizacionais provedoras de Infraestrutura básica, serviços de Tecnologia da Informação, promotoras da Saúde e Segurança Ocupacional; assim como da Gestão Ambiental e processos correicionais.

A Segurança Universitária pede isso (esse círculo mais fechado que se volta à defesa dos interesses institucionais) como qualquer segurança institucional pública, mas pede algo mais; basicamente outras duas coisas: (1) interações que são tipicamente da Segurança Pública sem, no entanto, compor consubstancialmente esse aparato e (2) valores, princípios e atividades que se dignem a promover a proteção comunitária, com respeito à diversidade, entregando à comunidade parte do poder decisório em instâncias de governança apropriadas. Como veremos mais adiante, a partir das ideias de Laurence Lustgarten (1986) trazidos pelos pesquisadores brasileiros: Proença Junior, Muniz & Poncioni (2009); nesse tal círculo mais fechado, se dá a “governança DE segurança” e nessa instância comunitária, de gestão participativa, assim como por meio de órgãos de controle (Conselho Universitário; Corregedoria; Ouvidoria; Auditoria etc.) ocorre a “governança DA segurança”.

Pois, em suma, como nos diz Bauman (2003), queremos o sonho da comunidade livre e para tê-la, precisamos protegê-la. Como demonstrarei mais adiante, se não estruturarmos as capacidades mínimas necessárias com os recursos próprios da Universidade para resolver os eventos adversos do cotidiano e até mesmo as crises que ameaçam a continuidade das atividades e a integridade das pessoas; certamente surgirá uma dependência para quem possa resolver; quando e se quiser resolver (Vianna, 2012; Pêsoa, 2015).

## **2.2. Algumas especificidades da governança universitária**

Menegat e Colossi (2009) explicam que a Universidade como modelo é uma “instituição social” e quando corporificada em um sistema estruturado com normas, pessoas e recursos é uma “entidade organizacional”. O que estamos chamando de governança universitária é a forma peculiar que essas entidades organizacionais precisam estabelecer em suas relações internas de autogoverno para garanti que reflitam o máximo possível daquele modelo institucional idealizado. A Universidade enquanto instituição social carrega uma missão quase sacrossanta, considerando que ela mesma é mais antiga que a própria Ciência Moderna e suas origens remontam aos mosteiros católicos e às madraças islâmicas. Hoje, essa instituição tem peso de ouro nas pretensões do desenvolvimento social e econômico, ora capitaneado pelo Estado, ora conduzido pelo Mercado (Silva, 2006).

E sobre essa dinâmica pendular ou compenetrante, gerando diferença em como as universidades de um sistema nacional são geridas, Huang (2018) vai nos explicar, a partir de sua análise comparada entre China e Japão; que mesmo em meio a fortes pressões globais por mudanças, o que realmente caracteriza os sistemas de governança universitários é a sua inserção no contexto sociopolítico atual de cada país. Por exemplo, a China preserva-se em um sistema dual socio-estatal de governança que possui duas estruturas paralelas de governo: o do comitê do Partido Comunista e do Reitor e sua equipe. O Japão que tinha um forte controle central governamental sobre a gestão das universidades públicas (com a liberdade proporcionada pela autonomia de cátedra), hoje passou por uma intensa “desregulamentação” do setor. Possuindo um ativo setor privado mais abrangente do que o público (Huang, 2018).

Em Taiwan, o que Chang e Yang (2018) encontraram foi uma dissonância entre a política nacional do órgão central de governo (tendente a uma gestão corporativa de mercado) e a persistente manutenção de uma burocracia sob a égide do colegiado docente no nível

organizacional. Dos dois pesquisadores taiwaneses aproveitamos em grande medida a concepção teórica reformada a partir de Braun e Merrien (1999 apud Chang e Yang, 2018), que articula os conceitos de modelo de gestão: colegiada, burocrática e corporativa.

Perguntando: “quem realmente governa a universidade?”, Apkarian et al. (2014) conduziram a análise de 12 anos de aplicação de questionários a chefes departamentais de universidades norte-americanas e puderam, portanto, acompanhar a evolução das transformações em relação a quais decisões eram tomadas centralizadas na equipe do Reitor e quais eram deliberadas em colegiado setorial. Entre várias possibilidades diferentes, afastando-se de um alinhamento fechado com as três tipologias ideais anteriormente apresentadas (Chang & Yang, 2018). Assim sendo, em uma mesma instituição, haviam decisões que eram tomadas de forma *top-down* e outras de forma descentralizada e difundidas na direção *bottom-up*. Em um célebre trabalho sobre o destino que estava sendo trilhado pelas universidades europeias, Olsen e Maassen (2007) nos instigam dizendo: “que tipo de universidade, para que tipo de sociedade?”. Agora, cabe-nos parafrasear e dizer: “o tipo de segurança dependerá do tipo de universidade”.

Quando vista como república das livres ideais (Olsen & Maassen, 2007), ela exige para si a condição de “comunidade idealizada” (Bauman, 2003, p. 10), na qual é possível ter total liberdade e ainda sim ser local de proteção. Esse é aquele mundo, no qual a propaganda diz: “universidade para todos, de portas abertas”. Contudo, quando essa ideia precisa se materializar e receber um carimbo de pessoa jurídica, o doce sonho de comunidade livre e feliz, precisa encarar a realidade de que há custos para a obtenção de proteção. E esses custos podem vir na forma de rubrica orçamentária e a própria perda de livre circulação para se defender dos perigos externos.

Para não ter que lidar com o polêmico eixo da segurança universitária dentro de uma titubeante governabilidade, aqueles gestores universitários que estão sob um intrincado jogo político interno, deixam de estruturar seus sistemas próprios de segurança. Em meio a uma sociedade do risco, o evento adverso e até mesmo a crise, com potencial midiático perturbador, sempre surge. Lembrando, é claro, que as crises institucionais dentro das universidades podem ter origem na necessidade de “barganhas” (Klein, Pizzio, & Rodrigues, 2018). Quando isso ocorre quer seja pela pressão que a malha urbana ao redor do campus faz naturalmente (Nascimento, 2006; Rolnik, 2011), quer seja pelo acalorado conflito entre as próprias partes interessadas da comunidade (Brunner et al. 2020), o dilema se faz: sem a “polícia” da cidade universitária, recorre-se a polícia da cidade em que se está inserido (Barone, 2020). E, se essa polícia de fora, for ainda menos compreensiva ao contexto peculiar da universidade, certamente o preço pago em perda de liberdade pode ser maior que aquele não pago politicamente para estruturar a “polícia” interna (Vianna, 2012).

Em relação ao nível de dependência para com as agências externas de policiamento. Parece-nos que é improvável, tendo em conta a legislação brasileira, que qualquer que seja a IES pública federal, estadual ou municipal e até mesmo privada, estejam imunes de receber a presença de equipes de serviço policial. Isso é bastante evidente, quanto à investigação de crimes pela polícia judiciária e a científica (perícia) (Barone, 2020).

Mas, em relação às duas agências de policiamento ostensivo mais presentes em nossas cidades, a saber, a Polícia Militar e a Guarda Municipal não há como “livrar-se” totalmente de suas ações dentro do *campus* (Foureaux, 2014); mas há como depender menos delas, ao passo que se ao estruturar um sistema próprio com capacidade suficiente de resolver os problemas

internos do cotidiano (Vianna, 2012). Aliás, há contextos, que essa geração de capacidades operacionais é tão diminuta, quer seja por contenção de gastos, falta de *expertise*, limitações legais e operacionais que as mesmas agências antes rejeitadas, podem vir a ser convidadas a formar parcerias (USP, 2011; Costa, 2018, Côrrea, 2019; UFPI, 2019).

Podemos, portanto, a partir do que lemos em Pessoa (2015), gerar uma máxima de última hora: “quem não se garante, por outro é garantido” e não deve ver isso como sinalização e pura crítica, é preciso medir o custo-benefício e compreender que de uma forma ou de outra, sem embargo à autonomia universitária, o *campus* compõe uma malha urbana e a Universidade representa um investimento social tão significativo que é inviável o pleno isolamento. No trato da segurança, sempre restará por dever de ofício ou por necessidade de satisfazer a demanda do cidadão, um contínuo diálogo e ações conjuntas com o aparato interinstitucional externo da Segurança Pública, Defesa Civil, Convívio Urbano, as demais agências ou unidades de Segurança Institucional, bem como a comunidade de Inteligência.

### 3. QUE TIPO DE SEGURANÇA, PARA QUE TIPO DE UNIVERSIDADE?

Mas como seria essa “polícia” interna? Ora, se não era justamente o meu desafio ao esboçar a PSI para a UFPE. Posso adiantar que aquilo que se pensa como segurança de órgãos do setor público é parcialmente aplicável em uma IES, ainda mais se tratando de uma autarquia ou fundação. Era preciso complementar aquele referencial com uma coleta típica de *benchmarking* em outras Universidades, no Brasil e no mundo. Ali estavam alguns aspectos que imprimiriam o tamanho do desafio proposto: (1) as altas complexidade e transversalidade, das quais decorriam multidisciplinariedade e intersetorialidade e (2) ausência de modelo viável de segurança institucional (ou melhor, dizendo: geral) para as especificidades da governança universitária, ao menos no contexto predominante da rede pública de ensino superior no Brasil. Pois cabe salientar, que nosso produto requerido, a saber, uma política de segurança, tinha um destinatário definido: uma Universidade da rede pública federal, sendo uma das mais antigas, portanto, com dinâmicas já institucionalizadas. Trata-se de uma Universidade multicampi, porém não tão interiorizada e difusa como outras IES do mesmo porte, são apenas 04 (quatro) *campi*: dois em Recife, um em Vitória de Santo Antão e um em Caruaru, cobrindo uma área de 148,65 hectares (1,5 km<sup>2</sup>). Desempenha suas atividades mediante o engajamento de mais de 6 mil docentes e técnicos, que assistem a aproximadamente 40 mil estudantes, além dos usuários de serviços de assistência ou abrangidos por projetos de extensão.

Esse destaque é muito relevante por que muitos são os modelos de governança universitária no país, pois são diferentes tipos de instituições. Conforme o Censo da Educação Superior (INEP, 2021), as IESs públicas são menos de 12% do total, as quais abrangem no máximo 25% das matrículas do nível de graduação. Como cabe ponderar, que o país tem 2.608 IESs, das quais 302 são da rede pública. Dessas, 60 são mantidas por entes da esfera municipal; 132 são estaduais e 110 são federais (das quais 40 são Institutos Federais - IFs). Portanto, precisaríamos abranger muitas nuances quanto à estratégia de segurança e a governança de cada grupo de IES (INEP, 2021), Os IFs guardam mais semelhança com os *colleges* norte-americanos, sendo estabelecimentos que abrigam simultaneamente o ensino médio e cursos superiores de curta e longa duração. Neles a gestão ganha certos contornos

diferentes por não contarem com a mesma autonomia administrativa que as universidades; quanto a implicações para a segurança, podemos citar o fato de possuírem um perfil discente de menor idade, para o qual dispositivos da proteção à criança e ao adolescente se fazem mais prementes.

Destoando do foco deste relato há um perfil de IES, curso e alunado que precisa ser considerado em futuros trabalhos sobre a segurança dessas organizações: há muito mais matrículas e IESs privadas e há um sucessivo aumento da oferta na modalidade à distância. A combinação desses fatores geram cenários diferentes para a promoção da segurança e da proteção. Caberia pesquisar se essas instituições privadas carregam em si as especificidades esperadas como práticas de uma boa governança universitária. E o que seria uma boa governança, se no mundo não há homogeneidade quanto a esses elementos? O que isso impacta na governança de (e da) segurança?

Em Folleto e Taveres (2019), temos contato com as especificidades esperadas para as instituições brasileiras. Percebe-se que há uma combinação de aspectos seguindo a linha dos achados de Apkarian et al. (2014), ou seja, um *mix* entre aspectos da gestão participativa do colegiado docente (numa aposta na superioridade da inteligência coletiva); contudo, com decisões executivas outorgadas à equipe de gestão; fazendo uso de fundamentos de uma salutar e necessária burocracia remodelada em processos eficientes. Vejamos quais seriam essas especificidades: (1) processo decisório e forma de participação na gestão; (2) autonomia universitária; (3) dimensão política da universidade; (4) performance institucional; (5) controle institucional e social; (6) indicadores qualitativos e quantitativos; (7) financiamento diverso (sustentabilidade econômica); (8) perspectiva de longo prazo; (9) sintonia entre gestão acadêmica e administrativa; (10) respeito à diferença e diversidade das partes interessadas e (11) formação qualificada de gestores universitários.

O quanto da política de segurança é impactada pelo modelo de governança universitária? Muitos são os setores e ainda mais variados são as competências profissionais individuais exigidas para dinamicidade dos fluxos de segurança no todo de uma dada organização. Se isso já é assim para qualquer grande organização, porque destacar diferença no caso de uma universidade pública? Em tal contexto, as peculiaridades da tomada de decisões colegiada e do alto nível de descentralização diretiva das unidades acadêmicas fazem com que princípios básicos daquilo que se observa em políticas de segurança institucional, inclusive de outros órgãos e entidades públicas, não se apliquem ao ambiente universitário (Klein, Pizzio, & Rodrigues, 2018).

Esses são aspectos típicos da governança universitária, ao menos entre o modelo ainda predominante nas universidades públicas brasileiras (Silva, 2006; Menegat & Colossi, 2009). E se você tem um modelo de governança universitária predominantemente de colegiado docente ou burocrático-estatal não é de causar surpresa que os aspectos oriundos da gestão corporativa privada que permeiam esse tipo de ferramental, tal como planos, indicadores, instrumentos de avaliação e seus conceitos-chave como proteção de ativos, satisfação do cliente, desempenho e eficiência, quando não explicitamente rechaçados, sejam sutilmente obstaculizados (Brunner et al, 2020). Assim como se vê em Taiwan (Chang e Yang, 2018), no Brasil há um sistema dúbio, pela incompletude do ímpeto reformista. E assim como se vê no Japão, apesar da grande atenção voltada às universidades públicas (e nacionais) – devido ao seu peso na instrumentalização do desenvolvimento nacional pelo Estado –, são as instituições privadas que dinamizam o maior número de cursos e alunos. No caso do Brasil, as reformas se iniciaram nos idos de 1998, atingindo a rede pública, sobretudo a da esfera

federal, sendo também sentidas, por exemplo, na maior rede estadual de ensino superior, que também comporta algumas das maiores universidades do país, a saber, a rede paulista.

Assim como nos ensinam Da Silva e Parente Junior (2020), há uma sinergia potencial muito intensa entre a gestão estratégica de segurança e a capacidade da governança organizacional alcançar os objetivos propostos; quando olhamos para segurança institucional e vemos apenas o efetivo da segurança privada (da vigilância ostensiva, que pode ser armada e/ou motorizada) e os equipamentos da segurança eletrônica (da tecnologia da informação aplicado à segurança) esquecemos que há muito mais em jogo quando se trata da integridade do sistema. Só para ilustrar: toda a capacidade em salvaguardar a saúde das pessoas (e isso ficou muito evidente com a pandemia de Covid-19), incluindo a prevenção a acidentes e incêndios; garantir a proteção dos dados e o fluxo seguro das informações; assim como ter robustez e resiliência suficientes para passar por uma crise institucional; são – todas essas capacidades – próprias de algum subsistema de segurança, provavelmente encabeçado pelo setor que possui as competências organizacionais nativas ao tema. Geralmente, eles passam a funcionar como processos endógenos de seus setores nativos; mas em determinado momento, a integração decorrente da estruturação do sistema/setor de segurança institucional exigirá as interfaces necessárias para que funcionem em conjunto.

Se o setor de Segurança Institucional irá capitanear o planejamento e a coordenação do sistema integrado de segurança da organização (ou do conglomerado) irá depender das nuances da governança daquela instituição, nesse caso as IESs. A reforma incompleta do período mais neoliberal do governo brasileiro trouxe certo rompimento entre a cadeia de geração de valor e prestação de serviço da segurança nas universidades públicas. Com todo o fazer operacional sendo forçosamente voltado à terceirização e a Alta Gestão, às vezes (quando o fazia), se associando a uma assessoria que circula em meio à política universitária, mas incapaz de influir nas ações reais da segurança. Em alguns casos, sem um sistema estruturado, algumas IES ficaram reféns daquilo que o Mercado oferecia como solução padronizada sem, no entanto, fazer *jus* ao peso de grande comprador que o Estado tem.

### **3.1. “Essa tal política, atrapalha o nosso serviço”**

Essa frase eu ouvi, quando fui gestor operacional da segurança de um pequeno campus do Interior com uma estrutura física do tipo colegial: “a política atrapalha o serviço”. Quando ouvi isso, a mim veio relances de memórias da minha atividade anterior como oficial da Polícia Militar de Alagoas. Na PM, eu era conhecido por um perfil contestador e, dificilmente, eu subjugava minhas decisões operacionais às forças políticas regionais, era um desafiador nato. Mas ocorria algo que eu não tinha percebido, eu era poupado de ser execrado pelas autoridades externas à Corporação porque, mesmo em atitude autônoma, ainda sim eu seguia a lógica interna do que é ser “um bom policial”.

Então analise comigo, à luz de Monjardet (2002), apenas no segmento anterior há elementos de grupos de interesse na atuação de segurança: os profissionais e seu corporativismo; as chefias e sua posição dúbia entre os profissionais e o Governo; sendo este último representado pelos seus agentes políticos; todos como expressão do Estado. Falta algo ainda: a Sociedade e os cidadãos. Na semana que eu atendi à nomeação para ocupar cargo na

Segurança Universitária, ainda de serviço como policial, fizemos um bloqueio rodoviário, precisávamos encabeçar um comboio de caminhões na divisa entre Alagoas e Bahia. Pista escura, com um fuzil na mão, eu fiz sinal para um caminhoneiro parar, naquele momento me veio um pensamento: “meu Deus, ele parou, ele obedeceu, ele estava dirigindo uma carreta a mais 80km/h e podia se quisesse passar por cima de mim”. A conclusão que cheguei: era muito poder. Nunca mais eu desfrutaria disso, tinha visto naquele mesmo dia na Internet, vídeos de como tinha sido a ocupação da Reitoria da UFPE em 2015 e sua posterior desocupação (Jornal do Comércio, 2015).

Menos de dois anos depois, eu estava dando as diretrizes a uma equipe de vigilantes da Segurança Privada de como deveriam fazer frente a uma ocupação estudantil. O destino quis que eu estivesse, justamente, no pequeno campus que foi o primeiro a declarar adesão à onda de mobilização iniciada nas escolas secundarista do Paraná em 2016 (Diário de Pernambuco, 2016). Deixa eu encurtar o relato: você acha que, diante de mim, algum estudante “parou” o que ia fazer como fez aquele caminhoneiro? Você faz ideia quantos técnicos e docentes estavam a favor da ocupação? Praticamente todos. Eu não estava preparado para isso, até minha capacitação em negociação de crises era inútil diante desse tipo de desafio. O máximo que serviria seria a mediação de conflitos de forma pacífica, coisa que eu só conhecia por teoria, nunca tinha praticado. Simplesmente, porque não precisava, porque os tantos “caminhoneiros” que tive contato, sempre pararam e se identificaram (amistosamente ou não).

Deixa-me interpretar esse relato à luz do que nos diz dois professores da UFRJ e uma professora da UFF (Proença Junior, Muniz & Poncioni, 2009): entre eu e o caminhoneiro, os instrumentos da política – *politics* – (e de políticas públicas – *policies* –, como o *accountability*) estavam suplantados por um mandato policial todo permissivo. Entre eu e os estudantes, aí sim havia “política” e estávamos numa pólis (*polity*) muito bem definida, portanto, as forças de contexto, incluindo o universo simbólico e imagético compartilhados por todos ali, gerava um pacto mútuo, como uma norma consuetudinária não questionável, a qual eu devia respeitar como uma “doxa narrativa” (Brunner et al., 2020). Em certa medida, considerando que aquele *campus* era de recente implantação (ainda não susceptível a institucionalizações e tradicionalismos) e que a UFPE vinha de um histórico de lutas para alterar o escopo da autonomia de colegiado docente para o de colegiado pleno (com participação paritária da comunidade acadêmica), – considerando isso – aqueles estudantes, usando os instrumentos coletivamente aceitos naquela “pólis” (tal como assembleias) e com o apoio informal, porém explícito dos demais atores, estavam iguais a mim em posição de mandato social, que em dada circunstância configurava apenas como mais um técnico e não como eu queria imaginar: “um chefe de polícia local”.

Ressalvadas as devidas atribuições formais e legais, aqueles estudantes eram meus “chefes” (ou então, meus pares); enquanto que entre eu e o caminhoneiro, lá no Sertão de Alagoas, eu era o representante do “rei” (a lei) e ele era o “súdito”. Se eu quisesse jogar o jogo da comunidade acadêmica, não seria com arma na mão, deveria levar peso de votos para assembleia ou costurar “barganhas” nos bastidores. Particularmente, para mim isso foi um choque com repercussões psicoafetivas, abalou minha identidade sujeito-profissão, levaram-se ainda mais dois anos até que eu me “despolicilizasse” por completo (De Lima, 2019, p. 79). E, provavelmente, para qualquer profissional dos diversos segmentos da Segurança (Pública, Corporativa-Privada e Institucional em sentido estrito) chegar a essa consideração de que tais atores como os estudantes possam ser seus “chefes” ou seus pares é algo que se faz inconcebível (na verdade, até mesmo para alguns docentes também o seja, ainda que discurssem o contrário). Precisei refazer “conexões mentais”, quer seja no sentido psíquico de

representações sociais, quer seja no sentido psicofisiológico devido à neuroplasticidade constituída em 15 anos como policial de mandato estendido (De Lima, 2019, 80). Consegue captar a questão? Precisamos daqueles que têm o saber-fazer dos policiais, dos guardas e dos vigilantes; mas se quiserem compor uma força *safety-security* (de proteção e defesa) eles precisam abdicar de certos componentes atitudinais.

Creio que é exatamente, ao fim, deste pequeno relato autobiográfico que o título deste texto ganhe pleno sentido: se a responsabilidade de esboçar a PSI e apresentar ao grupo de trabalho era minha, e justo eu que tinha passado por tudo isso; então, eu não poderia fazê-lo sem levar em consideração as especificidades da governança universitária, nem que isso aumentasse a dificuldade do empreendimento, cujo ficaria muito mais simples, se simplesmente copiássemos o modelo de segurança de outros órgãos do setor público no país.

### **3.2. Rebalanceando: Sociedade, Mercado, Estado e Universidade**

Ao trazer as especificidades da governança universitária, falávamos de um processo de reformas que ora são encabeçados pelo Estado, ora pelo Mercado. Dentro da arena política do ambiente universitário, visões de mundo conflitantes podem impedir que a dinâmica organizacional possa fluir, devido a [não] adesão a pactos de mútua cooperação. E nesse caso, falando de forma mais centrada para a segurança, não adiantará estruturar um sistema tecnicamente exemplar se não puder atender minimamente os diferentes anseios inerentes à diversidade e à pluralidade do meio acadêmico. Esse cabo de força não faz pressão apenas para esse lado; é possível antever também que não adiantará dar vazão a todas as vozes que se querem fazer audíveis, se desse debate não for possível validar uma forma própria de garanti uma Universidade segura e protegida.

Partindo do mesmo princípio organizador da proposta de “tríplice hélice” quando a Universidade é dimensão essencial na espiral da pesquisa e inovação de um país, podemos nos apropriar na ideia de rebalancear o peso das dimensões sociais advindas de Henry Mintzberg (2015). O célebre professor canadense, que já foi docente do MIT, se tornou conhecido por associar, justamente, a forma como o poder flui internamente nas organizações com o tipo de estrutura que vão assumir. Dessa vez ele traz a ideia de balancear os pesos (e contrapesos) entre Sociedade, Estado e Mercado. Enquanto ele fala para uma América do Norte onde o Mercado encharcou as dinâmicas e gerou a crise de 2008. Seu livro também nos ajuda a refletir em realidades onde o Estado é muito mais onipresente como a China e em boa medida na França. Se olharmos para a Educação Superior no Brasil, diremos que nos 3/4 da fatia detidas pelo Mercado o “rebalanceamento” precisaria se dá num sentido; enquanto, o outro quarto dominado pelo Estado precisa de uma série de ajustes diferentes.

Na segurança, isso impacta a que “senhor servir”; em compreender “quem governa a instituição?”. Mintzberg (2015) remete ao ir além da "esquerda", da "direita" e inclusive do "centro", esse raciocínio é fundamental para a constituição de qualquer modelo de governança de uma organização tal como a universidade pública, da qual se cobra resultados, advindos justamente do ambiente de liberdade interna. Para atuação em segurança no contexto de comunidade acadêmica, é preciso assegurar essa liberdade, sem sufocá-la. Portanto, existirão tantas “seguranças” quanto diferentes arranjos de balanço possamos pensar em relação à

governança interna das organizações e o fluxo de relações ambientais com o meio externo institucional e nacional.

Não podemos dispensar a capacidade técnica e os avanços tecnológicos disponíveis para o agir em segurança (tático-operacional); contudo, esse agir assertivo deve estar sob o governo da própria comunidade (e não da equipe de gestão unicamente), até porque o reitor (diretor ou presidente) é geralmente um vencedor de um processo eleitoral/seletivo e representa um dos vários grupos “partidários” internos. Se você está pensando em uma IES privada, (sendo no contexto brasileiro) provavelmente, integrante de um conglomerado corporativo multinacional, esse debate não é tão relevante. E se você é de outro segmento da Segurança, ainda que do Setor Público, mas não experienciou a vivência comunitária da Universidade, que também tem traços de uma acirrada arena-política (Bauman, 2003); então, você pode se perguntar: por que, simplesmente, não se institui normas e diretrizes e mande que se cumpra?

Se isso é o que você pensa sobre Segurança Institucional, pois bem, pode parecer funcionar em um órgão, entidade ou agência em que o cliente-usuário é um visitante dentro do seu sistema e, portanto, o cliente específico da segurança em maior parte sejam as próprias autoridades públicas e funcionários que ali trabalham. No sistema socioecológico universitário, o cliente-usuário da Instituição é parte integrante nativa e tem por vezes garantia de representação em instâncias deliberativas; quando não a tem, articula-se em movimentos de pressão que cabalmente afetarão o sistema que garante a integridade dos ativos e a continuidade dos negócios da organização, qual seria esse (sistema que é afetado)? Justamente, a segurança.

Portanto, planejar e executar a segurança de um tribunal ou de uma casa legislativa, por exemplo, poderá ser aludido o princípio da adesão das boas práticas de gestão como legitimadoras da técnica pela técnica. Você retira do decidir em segurança o componente político-interno e simplesmente “faz o que deve ser feito”. Na verdade, não é que se retire, é que se faz por delegação, tendo a política geral e os protocolos aprovados pela cúpula, pode-se “em nome do rei ou da lei” suspender atividades ou aplicar a classificação de suspeito a quem quer que seja. Ao menos, isso parece um desejo profundo, por vezes inconsciente dos membros da Segurança Institucional de Setor Público (na Segurança Corporativa também se vê isso). Apesar, que entre os tais haja uma frustração típica, pois seus minuciosos protocolos não são “respeitados” no cotidiano do convívio entre pares e na relação assimétrica entre as autoridades principais da instituição (quer sejam juízes, promotores, congressistas), eles (mesmos da segurança) e o séquito de assessoria que cada uma das autoridades colegiadas possui<sup>2</sup>.

As coisas começam a ficar mais complexas, em ambientes em que patentemente o cliente-usuário do sistema institucional, não é apenas um visitante; esses tais em certa medida são “pagantes”, ainda que concomitantemente haja subsídios governamentais e não apenas são atendidos no balcão, eles adentram fisicamente o sistema e precisam ser simultaneamente vigiados e protegidos. Isso ocorre, por exemplo, nos sistemas de transporte: portos, ferrovias, metrô, aeroportos e hospitais. Estes últimos, já possuem uma característica muito similar às universidades: boa parte do cliente-usuário tem um tempo de permanência alargado e por isso fazem de tudo dentro de seu ambiente organizacional desde atividades laborais, culturais, alimentação e eventos. Em ambos hospitais e universidades, há uma figura pouco comum para os aparelhos de segurança que não sejam da Segurança Pública, em si: o residente (ou domiciliado – não confundir com o médico-residente, que pode ou não ser domiciliado,

dependendo se habita no alojamento da instituição). Os hospitais o têm na pessoa do paciente das internações de longo prazo com seus acompanhantes; já as universidades são o lar de algumas pessoas tais como o estudante residente e o poceiro. Há quem não saiba, mas pessoas moram dentro da Universidade, por motivos dos mais variados, quer seja porque estão numa atividade laboratorial ininterrupta crítica quer seja por que o imóvel (propriedade da autarquia ou fundação) transcendeu seu valor de ativo institucional e está incorporado na malha urbana, nem que isso ocorra por ocupações/invasões.

Voltemos à ideia do rebalancear as coisas entre Sociedade, Estado e Mercado; dá para começar a entender porque Governança Universitária é algo complexo e apesar de que Segurança Universitária origina-se das mesmas necessidades da Segurança Institucional, carrega em si traços da Segurança Pública. Considerando aquelas Universidades que se configuram em cidades universitárias, complexos condominiais (verticais ou horizontais) e uma grande rede de *campi* grandes e médios, tais IES podem não ser de direito, mas são de *facto* “municipalidades”; são “pólis” e trazem desse conceito tanto uma vida urbana com seus desafios logísticos, bem como a “política” com seus percalços interpessoais.

#### 4. PROSPECTANDO SABERES E PRÁTICAS

Para sustentar a tese, exposta ao início deste ensaio, quero levar-lhes a considerar que não apenas a complexidade de um desenho de sistema de gestão em segurança apropriado às especificidades da governança universitária tendem a se tornar óbices para a estruturação do serviço; a própria área de segurança traz desafios, ainda que não fosse o contexto universitário. De forma muito sucinta, quero apresentar duas outras direções que segui antes de propor um esboço viável para a PSI da UFPE: (1) um *benchmarking* com os modelos de segurança universitária já em funcionamento no Brasil e no mundo e (2) compreensão de conceitos das diversas áreas do saber que subsidiam o agir em segurança. No caso do estudo em perspectiva comparada, trarei apenas uma catalogação daquilo que há disponível como publicação acadêmica no país. E, no tocante à Ciência de base da Segurança, mostrarei onde esse conhecimento difuso pode ser encontrado.

##### 2.5. Benchmarking pela literatura acadêmica

Nascimento (2006) apresenta um quadro como diagnóstico situacional dos setores de segurança de sete universidades federais (UFAL, UFPA, UFRJ, UFMG, UFV, UFRGS e UFS), tendo como base comparativa a situação observada na UFPE. Especificamente sobre a instituição pernambucana são apresentados os números da criminalidade violenta na região do *campus* principal do Recife. O quadro comparativo expõe o *modus operandi* e as principais características da segurança na rede pública federal de Educação Superior. Por fim, é explorado de forma muito breve o modelo de “*campus police*” da segurança das universidades norte-americanas, a partir do exemplo de 5 departamentos de polícia universitária nos Estados Unidos.

Cubas *et al.* (2013), em meio às implicações da crise na segurança da USP em 2011, os pesquisadores do Núcleo de Estudos da Violência (NEV) prospectam na Internet elementos de 04 universidades da Europa e das Américas: University of Toronto (Canadá); University of Chicago (EUA); University of Warwick (Inglaterra) e Universidad Nacional de Colombia (UNAL).

Camilo (2015), no contexto da busca por soluções e a construção de um plano de segurança para a Universidade Federal de Goiás (UFG), uma das pesquisadoras do Núcleo de Estudos sobre Criminalidade e Violência (NECRIVI) apresentou um breve painel no qual foram observados dois aspectos principais: (1) a existência formal de norma sobre a segurança universitária (e/ou setor que a executasse) e (2) a presença ou não da polícia militar no *campus*. O painel contou com prospecção em 04 universidades federais e 01 estadual: Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA).

Mais recentemente, Costa Júnior (2020) em dissertação de mestrado em Segurança Cidadã, analisa como os departamentos de segurança de 04 universidades federais gaúchas (UFRGS, UFPEL, UFSM e FURG) estão estruturados para enfrentar esta violência no meio acadêmico.

## 2.5. Multidisciplinariedade: onde está o saber sobre o fazer segurança?

As três áreas elencadas na introdução (*Safety Science, Security Management e Security Studies*) são aquelas que juntas parecem melhor definir o que venha a ser Segurança como um complexo de saber-fazer amplo em relação às atividades humanas. Já o debate sobre a diferença entre segurança (*security*) e proteção (*safety*) é tema mais afeto às Engenharias (incluindo a Segurança do Trabalho) ou à Ciência da Computação (em Segurança da Informação). Até porque, é como se cada Engenharia (nuclear, civil, da produção, química, aeroespacial etc.) tivesse o seu próprio ramo de Segurança.

Além desses campos de saber, podemos considerar o que no Brasil chama-se de Segurança Pública (com grande influência do Direito, sobretudo em seus ramos Constitucional, Administrativo e Penal); assim como Criminologia e Justiça Criminal (*Criminal Justice*) no mundo anglo-saxão. Caso o leitor sinta ausência de tudo aquilo que se aproxima das Ciências da Vida e Médicas (Segurança Hospitalar e do Paciente) e do Desenvolvimento Urbano (por exemplo, transportes), deve considerar a larga abrangência da proposta da *Safety Science* (que consegue abranger coisas como a Segurança Alimentar e emergências em desastres).

Como desenhar um saber-fazer “não existente” ou gerar um não “contagiado” pelos vieses da transposição inadequada? Serei simplório: como se desenha algo? Desenhando, então, comecemos pelo Design Organizacional e a Engenharia da Produção em Serviços (já que neste caso específico, a Gestão por Processos sozinha não tem robustez suficiente para uma proposta de base). Como podemos “arquitetar”, sem está “maquinando” um monstro que irá nos engolir? Essa é sempre uma preocupação pertinente, ao se falar de segurança em meio

a uma comunidade. Como estamos falando da Universidade Pública (ou poderia ser uma instituição privada com um autêntico autogoverno), então o que considero pertinente, possa ser recorrer a Políticas Públicas baseada em evidências das Ciências do Comportamento Humano com uma boa dose de vacina da criticidade das Ciências Sociais e a instrumentalização da Gestão (de tecnologia) de Segurança (pública e privada).

## 5. CONCLUINDO

Espero ter apresentado o tamanho do desafio que foi propor um desenho viável de segurança para uma universidade pública brasileira. Tal desenho precisa articular instâncias de gestão participativa; coordenação de vários “fornecedores” internos e externos de segurança, num sistema integrado. Em meio ao debate sobre a representatividade das partes interessadas, espero ter trazido um pouco de compreensão sobre os eixos *safety* (proteção) e *security* (defesa), para disso depreender que há perfis profissiográficos e visões de mundo distintas que necessitam de interfaces de cooperação intra-sistêmicas.

Dentro da pactuação feita com os leitores, comprometo-me para futuros trabalhos, em trazer os achados do processo de *benchmarking* em seus pormenores, somando às prospecções dos autores citados, aquelas que eu mesmo fiz em diversas universidades pelo mundo. Outro ponto que devo me debruçar é a definição das competências organizacionais e individuais tanto daqueles que pretendem fazer carreira no setor, como aqueles que são temporariamente conduzidos a uma gerência ou direção que tem sob si a responsabilidade de coordenar todos ou um dos subsistemas de Segurança Universitária.

Como vemos há um grande caminho pela frente; há fortes evidências que a Universidade possa usar sua busca pela excelência, justamente, para se tornar laboratório vivo de boas práticas de governança em sistemas de gestão urbano. Considerando que dentro delas há tudo aquilo que uma grande organização ou uma pequena/média cidade tem para alcançar (defender) seus objetivos estratégicos e assegurar (proteger) sua comunidade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço de forma especial à Universidade Federal de Pernambuco e a todos e todas que na minha trajetória na Segurança Universitária me ensinaram a conhecer melhor dessa área de atuação. Há aqui passagens que foram especificamente oriundas do aprendizado que tive junto a Armando Nascimento (UFPE), ao meu amigo Mozarte Simões (UFRGS), à professora Susana Durão (Unicamp), Olívia Pessoa (UFPE) e Rodolfo Marinho (UFPE).

## DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSES

O autor declara que não há conflito de interesses.

## DECLARAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Wagner Soares de Lima informa que procedeu um relato de experiência acompanhado de uma revisão bibliográfica, para qual realizou todas as etapas de pesquisa e redação do manuscrito.

## REFERÊNCIAS

- Apkarian, J.; Mulligan, K.; Rotondi, M. B. & Brint, S. (2014). Who governs? Academic decision-making in US four-year colleges and universities, 2000–2012. *Tertiary Education and Management*, 20(1), 151–164.
- Barone, I. (2020, janeiro). *A relação das polícias com as universidades: afinal, elas podem ou não entrar nos campi?* Gazeta do Povo.
- Bauman, Zygmunt (2003). *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. Community: seeking safety in an insecure world
- Brunner, J. J.; Labraña, J.; Ganga, F. & Rodríguez-Ponce, E. (2020). Gobernanza de la educación superior: el papel de las ideas en las políticas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 211-238. <https://doi.org/10.35362/rie8313866>
- Burns, A.; McDermid, J. & McDermid, J. (1992). *On the meaning of safety and security*. *The Computer Journal*, 35(1),3-15.
- Camilo, C. H. (2016). *Segurança nas Universidades Brasileiras: Perspectivas Públicas Institucionais Comparadas*. *Revista de Sociologia, Antropologia e Cultura Jurídica, Florianópolis*, 2(2).
- Capra, F. & Luisi, P. L. (2020). *Visão Sistêmica da Vida: Uma Concepção Unificada e Suas Implicações Filosóficas, Políticas, Sociais e Econômicas*. São Paulo: Cultrix.
- Chan, S. & Yang, C. (2018). Governance styles in Taiwanese universities: Features and effects. *International Journal of Educational Development*, 63 (1), 29-35.
- Corrêa, D. (2019, junho) UFRJ reforça segurança no campus com programa Rio+Seguro: PMs e guardas municipais farão patrulhamento do campus. Agência Brasil.
- Costa Junior, M. S. (2020). *Violência nos campi das universidades federais do Rio Grande do Sul (UFRGS, UFPEL, UFSM E FURG) e a segurança em um ambiente acadêmico*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Segurança Cidadã. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/215328>
- Costa, J. C. (2018, dezembro). *Acordo entre UFMS e Prefeitura de Campo Grande vai melhorar segurança na Cidade Universitária*. Notícias UFMS.
- Cubas, V.O.; Alevs, R.; Carvalho, D.; Natal, A. & Branco, F.C. (2013). Segurança no campus: um breve levantamento sobre as políticas de segurança na USP e em universidades estrangeiras. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, São Paulo, 3(1), 182-198.
- Da Silva, A. D. F., & Parente Junior, R. (2020). Governança em segurança institucional: ferramenta estratégica para a geração de valor público da instituição. *Revista do Serviço Público*, 71(c), 284-314. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71ic.4635>
- De Lima, W. S. (2019). Instituições de Morte, (Re)Organizações de Vida: Por uma Ecologia Organizacional Clínica. In: Menezes, A. J. S. Santos, C. A. B.; Amorim, R. J. R. (Org.). *Abordagens em Ecologia Humana: Construções epistêmico-metodológicas interdisciplinares*. Curitiba-PR: Brazil Publishing, 76-88.
- Diário de Pernambuco (2016, outubro). *Estudantes da UFPE ocupam Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão*.
- Ellis, C.; Jones, S. H. & Adams, T. (2013). *Handbook of Autoethnography*. Nova York: Routledge.
- Figueiredo, A. C. (2012). *A arte de ensaiar com uma perspectiva científica*. *Palimpsesto*, 11(15), 1-14.

- Folleteo, P.R. & Taveres, S. M. (2019). *Especificidades da Governança Universitária: alguns aspectos*. In: Colombo, S. S. (Org.). *Gestão Universitária: os caminhos para a excelência*. Porto Alegre: Penso Editora.
- Freitas, G. J.; Brasil, G. M.; Sousa, M. D. A. (Org.) (2019). *Plano de segurança da UECE: diretrizes e ações: relatório de consolidação das propostas dos fóruns locais para elaboração do Plano de Segurança Universitária da UECE*. Fortaleza: EdUECE.
- Huang, F. (2018). University governance in China and Japan: Major findings from national surveys. *International Journal of Educational Development*, 63 (1), 12-19.
- INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2021). *Resumo Técnico do Censo da Educação Superior 2019*. Brasília.
- Jornal do Comércio (2015, outubro). *Polícia cumpre reintegração de posse na Reitoria da UFPE. Estudantes prometem resistir*.
- Klein, K.; Pizzio, A. & Rodrigues, W. (2018). Governança universitária e custos de transação nas universidades. *Educ. Soc., Campinas*, 39(143), 455-474.
- Kruger, J. & Dunning, D. (1999). *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), 1121-34.
- Le-Coze, J. (Ed.) (2019). *Safety Science Research: Evolution, Challenges and New Directions*. Boca Raton-FL, EUA: CRC Press/Taylor & Francis.
- Marcuse, P (2006). Security or Safety in Cities? The Threat of Terrorism after 9/11. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(4), 919-929.
- Marques, J. C. (2009). Pensamento de Grupo: o risco de decisões equivocadas e a diversidade de perspectivas na solução de problemas. *Psicol. Argum.*, Curitiba, 27(57), 141-149.
- Martins, H. F. & Marini, C. (2010). *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Publix Editora.
- Menegat, J. & Colossi N. (2009). *Gestão do Capital Humano em Instituições de Ensino Superior*. Diálogos, Canoas-RS, 15(1), 73-88.
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico?. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, 15(2), 320-332.
- Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society: radical renewal beyond left, right and center*. Oakland, California, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Monjardet, Dominique (2002). *O Que Faz a Polícia: Sociologia da Força Pública*. São Paulo: Edusp.
- Nascimento, A.L. (2006). *Segurança orgânica nas universidades federais: Pernambuco em perspectiva comparada*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Recife. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/7777>
- Noveli, M. (2010). *Do Off-line para o Online: a Netnografia como um Método de Pesquisa ou o que pode acontecer quando tentamos levar a Etnografia para a Internet? Organizações em contexto*, 6(12), 107-133.
- Núcleo Interdisciplinar de Políticas Públicas [NIPP] (2017, agosto). *Violência e Sentimento de Insegurança nos Campi das Universidades Brasileiras: entrevista com gestores*. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://nipp.ufsc.br/files/2017/08/Pesquisa.Hemerografica.pdf>
- Oliveira, D. D. et al. (2015). *Violências, conflitos e crimes: subsídios para a formulação da política de segurança da UFG*. Núcleo de Estudos sobre Criminalidade e Violência [NECRIVI]. Relatório de Pesquisa. Universidade Federal de Goiás. <https://necrivi.fcs.ufg.br/p/10101-relatorios-de-pesquisa>
- Oliveira, L. L. (2017). *Política de segurança: diretrizes para a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, na percepção dos servidores da Secretaria de Segurança Institucional*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/182823>
- Olsen, J. P. & Maassen, P. (Ed.) (2007). *University Dynamics and European Integration*. Springer Science & Business Media.

- Pêsoa, M.P. (2015, outubro). *Como melhorar a segurança nas universidades?* Politize! <https://www.politize.com.br/seguranca-nas-universidades-como-melhorar/>
- PGR, Procuradoria-Geral da República (2014). *Segurança institucional: política e plano*. Unidade de Segurança Institucional. Brasília-DF: MPF/PGR.
- Piètre-Cambacédès, L. & Chaudetb, C (2010). The SEMA referential framework: Avoiding ambiguities in the terms “security” and “safety”. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 3:55-66. Doi:10.1016/j.ijcip.2010.06.003
- Proença Junior, D.; Muniz, J.O. & Poncioni, P. F (2009). Da Governança de Polícia à Governança Policial: controlar para saber, saber para governar. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, São Paulo, 3,14-37.
- Rios, O. K. L.; Teixeira Filho, J. G. A. & Rios, V. P. S. (2017). Gestão de segurança da informação: práticas utilizadas pelas instituições federais de ensino superior para implantação de política de segurança da informação. *Navus*, Florianópolis-SC, 7(2),49-65. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2017.v7n2.p49-65.482>
- Rolnik, R. (2011, novembro). *Muito além da polêmica sobre a presença ou não da PM no campus da USP* [On-line]. <https://raquelrolnik.wordpress.com>
- Schettini, M.; Cardoso, H. A.; Lopes, L. S. (2018). *Segurança institucional no serviço público: aspectos técnicos e administrativos aplicáveis à segurança dos órgãos públicos brasileiros*. 2. ed. São Paulo: Fontenele Publicações.
- Sennewald, C. A. (2011). *Effective security management* (5a ed.). Burlington-MA, EUA. Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Silva, F. L. (2006). Universidade: a idéia e a história. *Estudos Avançados*, 20(56), 191-202. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142006000100013>
- TCU, Tribunal de Contas da União (2014). *Resolução TCU n.º 261, de 11 de junho de 2014*. Política de Segurança Institucional (PSI/TCU)
- UFPE, Universidade Federal de Pernambuco (2017a). Resolução n.º 01/2017 - Conselho de Administração. Política de Segurança da Informação e Comunicações (PoSIC). Disponível em: <https://www.ufpe.br/politicas>
- UFPE, Universidade Federal de Pernambuco (2017b, novembro 22). *Portaria Normativa n.º 10/2017 - Institui Grupo de Trabalho para elaboração da Política de Segurança Institucional da Universidade Federal de Pernambuco e dá outras providências*. Boletim Oficial, Número Especial 109, pp. 52-53.
- UFPI, Universidade Federal do Piauí. (2019, maio). *UFPI e PMPI discutem parceria para garantir segurança nas vias de circulação internas da Instituição*.
- UK Ministry of Defence (2007, jun.). *Safety management requirements for defence systems*, (Part 1). Requirements, Defence Standard 00-56.
- USP, Universidade de São Paulo. (2011, setembro). USP assina convênio com Secretaria de Segurança Pública e Polícia Militar. <https://www.usp.br/imprensa/?p=13553>
- Vianna, T. (2012, junho). *A universidade não precisa de polícia*. [On-line]. Revista Fórum. <https://revistaforum.com.br/noticias/a-universidade-nao-precisa-de-policia-2/>
- Williams, P. D. & McDonald, M. (2018). *Security Studies: An Introduction* (3a. ed.). Routledge/Taylor & Francis.
- Zocchio, G. & Pina, R. *Naturalizada, presença de PM na USP aparece como única solução*. Contraponto / Violência (Jornal Laboratório do Curso de Jornalismo). São Paulo: PUC, ago. 2011, p. 12.

---

<sup>1</sup> Faz-se oportuno referência e agradecimento aos integrantes do GT de elaboração da PSI, cf. UFPE (2017b): UFPE - Armando Luís do Nascimento; André Souto Soares Afonso; Frankland Moura e Silva; Gildo José dos Santos; Marcos Mota da Silva; Rosângela Saraiva Carvalho; Walter Franklin M. Correia e Wagner Soares de Lima. UFRPE – Antônio Aritan de Oliveira Ventura e Lucilo Viana de Brito. UFPB – Cícero Alexandre Diniz Rodrigues.

---

<sup>2</sup> É importante não subestimar o nível de criticidade que as relações com os usuários externos do serviço de segurança institucional possam impactar para a organização. As interfaces desse setor com a segurança pública e nacional podem ser mais sutis do que se possa querer segregar. Particularmente, eu senti isso em ver (1) a invasão ao Capitólio em 2021 e (2) a Polícia da Câmara dos Deputados fazendo controle de distúrbio civil.

## Este preprint foi submetido sob as seguintes condições:

- Os autores declaram que estão cientes que são os únicos responsáveis pelo conteúdo do preprint e que o depósito no SciELO Preprints não significa nenhum compromisso de parte do SciELO, exceto sua preservação e disseminação.
- Os autores declaram que os necessários Termos de Consentimento Livre e Esclarecido de participantes ou pacientes na pesquisa foram obtidos e estão descritos no manuscrito, quando aplicável.
- Os autores declaram que a elaboração do manuscrito seguiu as normas éticas de comunicação científica.
- Os autores declaram que os dados, aplicativos e outros conteúdos subjacentes ao manuscrito estão referenciados.
- O manuscrito depositado está no formato PDF.
- Os autores declaram que a pesquisa que deu origem ao manuscrito seguiu as boas práticas éticas e que as necessárias aprovações de comitês de ética de pesquisa, quando aplicável, estão descritas no manuscrito.
- Os autores concordam que caso o manuscrito venha a ser aceito e postado no servidor SciELO Preprints, a retirada do mesmo se dará mediante retratação.
- Os autores concordam que o manuscrito aprovado será disponibilizado sob licença [Creative Commons CC-BY](#).
- O autor submissor declara que as contribuições de todos os autores e declaração de conflito de interesses estão incluídas de maneira explícita e em seções específicas do manuscrito.
- Os autores declaram que o manuscrito não foi depositado e/ou disponibilizado previamente em outro servidor de preprints ou publicado em um periódico.
- Caso o manuscrito esteja em processo de avaliação ou sendo preparado para publicação mas ainda não publicado por um periódico, os autores declaram que receberam autorização do periódico para realizar este depósito.
- O autor submissor declara que todos os autores do manuscrito concordam com a submissão ao SciELO Preprints.