

Profissiografia e Mapeamento de Competências no Contexto de Organizações de Segurança Pública: vantagens, oportunidades e desafios.

FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

THIAGO GOMES NASCIMENTO

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BRASÍLIA - IESB (IESB)

LARA LETÍCIA PINTO BARBOSA

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

FRANCISCO GUILHERME LIMA MACEDO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

CARLOS MANOEL LOPES RODRIGUES

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem o apoio e aporte financeiro do Ministério da Justiça e Segurança Pública, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) e Secretaria de Gestão e Ensino em Segurança Pública (Segen), à realização da presente pesquisa.

Profissiógrafia e Mapeamento de Competências no Contexto de Organizações de Segurança Pública: vantagens, oportunidades e desafios.

Introdução

Profissionalizar a gestão é muito importante às organizações de trabalho. Ao se profissionalizar, desenvolvem-se alternativas sistemáticas orientadas, por exemplo, à formalização de processos, estabelecimento de rotinas, estabelecimento de uma cadeia hierárquica de comando, melhoria da produtividade e ajustamento de aspectos do *work design* às aspirações e vontade dos trabalhadores, dentre tantas outras possibilidades. Dimensionam-se as rotinas de trabalho, definindo-se papéis ocupacionais e posições sociais orientadas à maximização de seu desempenho.

Ao se aplicar, no contexto das organizações de trabalho, ferramentas e metodologias científicas, que sejam validadas e precisas àquilo que se propõem, tem-se chances reais de contribuir positivamente para a melhoria da gestão organizacional. No atual contexto pandêmico, perante o aumento da complexidade de eventos e situações envolvendo o dia a dia das organizações de trabalho (públicas ou privadas), urge que os gestores tenham disponível técnicas orientadas ao estudo de aspectos relacionados ao trabalho, visando adaptar-se, continuamente, às necessidades que são impostas. Muitas das vezes as estruturas organizacionais são engessadas e de difícil transformação, daí a relevância em se monitorar como as políticas e práticas organizacionais vêm sendo implementadas.

Nos dias atuais, exige-se, das lideranças, por exemplo, que elas desenvolvam competências que permitam diagnosticar problemas, em especial considerando que a sobrevivência das organizações depende dos profissionais que a compõem. É o capital humano que possibilita lidar com as frequentes mudanças e inovações, além de tornar possível agregar valor e buscar, continuamente, pelo diferencial no mercado, colocando-se de maneira mais competitiva. Mesmo no caso das organizações públicas, a qualidade dos serviços prestados impacta a vida cotidiana dos usuários cidadãos, daí a relevância em estudar processos organizacionais internos, visando à sua melhoria ou aperfeiçoamento.

Fica evidente, assim, a importância de se pesquisar tanto aspectos referentes aos cargos quanto ao ambiente organizacional como um todo. Mapear as atribuições de um cargo implica na identificação dos requisitos necessários ao seu desempenho eficaz, identificando características pessoais e profissionais que influenciem na adaptação e desempenho (Pasquali & Tróccoli, 2012).

Definir o perfil de um cargo é condição *sine qua non* à determinação das qualificações necessárias do seu ocupante, bem como das competências que são necessárias à sua efetividade. A estes dois fatores (qual seja, mapear a estrutura básica de um cargo e o conjunto de qualificações necessárias ao seu pleno desempenho), dar-se o nome de profissiógrafia e competências. Profissiógrafia e competências referem-se a dois temas de grande relevância às organizações de trabalho, de modo que a aplicação das suas técnicas permite um estudo aprofundado da realidade de qualquer cargo (Pasquali, Moura & Freitas, 2010).

Nota-se que existem poucos estudos profissiógráficos na área de segurança pública no Brasil (Coelho Jr et al., 2020), onde os dados reforçam a necessidade de se fazer esse tipo de mapeamento, para uma melhor adaptação do indivíduo ao cargo (Faiad et al., 2012). O contexto de segurança pública, ainda pouco estudado na realidade brasileira (Nascimento, Souza e Correio, 2020), poderá se beneficiar com a aplicação

destas duas técnicas à sua realidade (profissiografia e mapeamento de competências), uma vez que ambas permitirão o estabelecimento da identidade de cada cargo (e do que o ocupante precisará possuir para melhor desempenhar as atribuições) e fornecerão, assim, importantes insumos à gestão de pessoas e processos organizacionais.

Converge com este entendimento o contexto do atual modelo vigente de segurança pública, cuja atribuição quase exclusiva cabe aos Estados, ficando a União (por meio das forças policiais federais, como a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal e o Departamento Penitenciário Nacional, apenas para exemplificar e, principalmente, os municípios, por intermédio das suas Guardas Civis Municipais) responsável por atribuições residuais (Velho, 2020). Neste sentido, pensar um novo paradigma para a segurança pública passa, necessariamente, por um novo entendimento sobre o controle do crime e da violência, remetendo à responsabilização de toda estrutura federativa no tratamento dessas questões, além de considerar um enfoque no papel dos municípios como instância de implementação de políticas públicas de segurança (Kruckin, 2013).

Tendo como contexto o sistema de segurança pública no Brasil, nota-se pressão (inclusive social) demandando por melhor desempenho das funções constitucionais (SENASP, 2008). Por essa razão, Pasquali, Moura e Freitas (2010), destacam a necessidade de que se invista na área de segurança pública, especialmente em estudos acadêmicos que objetivem o aprimoramento dos membros dessas instituições.

Isto posto, este trabalho tem como objetivo geral descrever as etapas de aplicação de duas ferramentas de gestão, profissiografia e mapeamento de competências, relatando o caso da Guarda Civil Municipal brasileira, refletindo sobre suas vantagens e possíveis contribuições à profissionalização da gestão. O enfoque adotado será no intuito de demonstrar a aplicação de instrumentos de gestão no cenário organizacional de instituições públicas de segurança, lócus tradicionalmente pouco pesquisado em termos da efetividade das políticas e práticas organizacionais de gestão (Freire, 2009; Rolim, 2006; Nascimento et al. 2020).

Espera-se, com isso, que este relato traga insights e reflexões, baseadas em conhecimento científico, que propiciem a aplicação das técnicas presentemente discutidas, e que promova a profissionalização da gestão destas organizações. Parte-se da premissa de que, aperfeiçoando-se a gestão das organizações de segurança pública, com a aplicação de técnicas reconhecidas e que têm validade para aquilo a que se propõem, tem-se a melhoria dos serviços prestados aos usuários-cidadãos. Daí a relevância deste trabalho: apresentar possibilidades de diagnóstico e intervenção organizacional, por meio de relato de pesquisa-ação realizada junto à representantes da Guarda Civil Municipal, pelo Brasil, que estimulem a busca por boas práticas de gestão (*compliance*) no contexto destas instituições. Acredita-se que a melhoria da gestão organizacional implicará em ações mais efetivas de governança, de modo que a sociedade será beneficiada o impacto das ações que forem realizadas.

Contexto investigado

Este relato se baseia na apresentação do caso da Guarda Civil Municipal brasileira (GCM). É uma instituição que tem inserção nacional, com grande capilaridade, pois atua em diferentes regiões do País.

Em agosto de 2014 foi publicada a Lei Federal nº 13.022 de 2014, apresentando o Estatuto Geral das Guardas Municipais. Este Estatuto determinou atribuições, elementos da carreira e de organização das Guardas Municipais em território nacional. Diversas são as atribuições de responsabilidade dos guardas civis municipais, passando desde o

zelo por bens, equipamentos e prédios públicos do município até a pacificação de conflitos sociais, quando a mesma for demandada. A gestão das guardas fica a cargo do executivo municipal, não sendo obrigatório, a toda cidade brasileira, ter uma guarda.

Como estas tarefas e atribuições dependem de definição do poder executivo municipal (Coelho Jr., et al., 2020), identifica-se um verdadeiro ‘caleidoscópio’ de responsabilidades que podem ser atribuídas aos guardas civis municipais. Os desafios à gestão, especialmente no âmbito de políticas públicas federais orientadas à sua promoção são, assim, evidentes.

Via de regra, os profissionais da segurança pública lidam com atividades diárias nas quais suas ações podem pôr em risco a vida do próprio operador ou a de terceiros (Brasil, 2012). Considerando as especificidades de cada contexto organizacional, o mapeamento de competências e a profissiografia permitem que sejam levantadas as competências e os requisitos psicológicos e comportamentais necessários à execução, segura e qualificada, das tarefas. Com isso, a instituição pode intervir e planejar ações instrucionais que sejam alinhadas com os objetivos e a atuação da organização.

Diagnóstico da situação problema

As Guardas têm uma pluralidade de atividades que lhe são atribuídas a depender do interesse do poder executivo municipal. Não existe um conhecimento prévio acerca da realidade laboral da guarda civil brasileira, tampouco existe um padrão de atribuições ou tarefas. Cada guarda é altamente dependente de fatores regionais ou municipais. Desconhecendo-se a realidade de cada guarda, torna-se mais difícil empreender ações de governança orientadas à promoção do desempenho e alcance dos resultados das mesmas. É preciso, então, conhecer qual é a realidade de trabalho das guardas pelo Brasil, aplicando-se, para isso, as metodologias presentemente relatadas.

Sua gestão, portanto, especialmente no nível federal, torna-se extremamente complexa, uma vez que a gestão das guardas passa por aspectos típicos de uma região que podem ser completamente distintos da realidade de outras regiões brasileiras. É preciso, então, que se lance mão de instrumentos científicos (como, no caso proposto, profissiografia e mapeamento de competências) para facilitar a atividade de gestão, compreendendo as especificidades deste cargo e todos os aspectos relacionados ao seu desempenho.

Ressalta-se que o estudo científico do cargo (profissiografia ou análise profissiográfica) diz respeito a uma metodologia científica que tem por objetivo o levantamento de informações e uma análise detalhada de características e peculiaridades de um determinado cargo (Faiad et al., 2012; Pasquali, Moura & Freitas, 2010). Independentemente do método escolhido, a profissiografia é conhecida por sua natureza participativa e analítica, o que quer dizer que é de suma importância a cooperação ativa dos participantes de seu processo para a extração das informações do cargo em questão. Além disso, o próprio estudo científico abarca uma série de etapas que precisam ser cumpridas com cautela e empenho para resultar em um produto fidedigno, o que o faz ser reconhecido pela sua natureza analítica (Pasquali & Tróccoli, 2012).

O método extenso, descrito por Pasquali e Tróccoli (2012), consiste em um dos principais métodos para a realização da profissiografia. Ele enaltece o processo de *brainstorming* de um grupo focal com ocupantes do cargo discutindo temáticas a respeito do cargo em questão, tais como: missão, tarefas (e suas respectivas ações), requisitos psicológicos e restritivos ao desempenho do cargo, além de fatores facilitadores e dificultadores para a execução das tarefas identificadas.

As instituições que realizam o estudo científico de um cargo específico se beneficiam com o alcance de alguns objetivos, tais como, por exemplo, identificação das atribuições/tarefas de um cargo, identificação de atividades/tarefas que necessitam de um treinamento para os recém-ingressos na instituição, embasamento da avaliação de desempenho dos ocupantes do cargo e identificação de um perfil desejado para garantir um desempenho adequado do cargo em questão (Brannick et al., 2007; Pasquali & Tróccoli, 2012).

Ainda, o Decreto Federal nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração e estabelece que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas seja pautado no diagnóstico de competências. Considera-se competência um desempenho expresso por um comportamento observável, a partir do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (Fleury & Fleury, 2001). Uma competência deve descrever uma ação que se deseja que o indivíduo execute; uma atuação, que possa ser diretamente observada e avaliada no trabalho (Brandão, 2017). Neste sentido, o adjetivo competente poder designar aquele que é capaz de agir adequadamente frente a uma situação, adotando medidas compatíveis, proporcionais, apropriadas à circunstância (Brandão 2017). A identificação destas competências é feita por meio do mapeamento de competências.

Intervenção proposta

Para a realização deste trabalho, como etapa fundamental para a realização da profissiografia e do mapeamento de competências no âmbito do cargo de Guarda Civil Municipal, foram realizados 5 (cinco) grupos focais, cada um contando com 10 representantes de cada região geográfica do Brasil. Em cinco semanas distintas, foram realizados estes grupos focais. Cada grupo focal teve a duração de cinco dias. Outras informações sobre a metodologia empregada podem ser encontradas em Coelho Junior et. al. (2020).

Optou-se por segmentar os guardas civis municipais por região geográfica, exatamente para tentar aproximar-se o máximo possível das especificidades regionais, uma vez que as atribuições dos guardas variam de cidade para cidade. Definiu-se, então, um perfil desejado de participantes para estes grupos, baseado nos seguintes critérios: guardas civis municipais de diferentes estados e cidades da região; que possuíam diferentes tempos de serviços e experiências em seu cargo; que eram reconhecidos pelo destacado conhecimento a respeito das atribuições, da história da instituição e das problemáticas enfrentadas; e guardas que fossem referência em suas atividades, não necessariamente apenas os que possuíam maior tempo de carreira.

Os grupos focais foram realizados presencialmente em Brasília/DF. Todos os guardas que não eram da cidade deslocaram-se e permaneceram durante os cinco dias de duração dos grupos. Os participantes eram de diferentes municípios da região em questão, sendo, em sua maioria, de cidades do interior, e desempenhavam diferentes funções dentro do cargo de guarda civil municipal, atuando desde atividades de natureza operacional, administrativa à de gestão. Nota-se que, mesmo com a pandemia da COVID-19, optou-se por manter a realização presencial dos grupos focais. Todos os protocolos sanitários recomendados pelas organizações de saúde foram adotados.

Conforme anteriormente citado, cada grupo teve a duração de cinco dias. Nos três primeiros, voltou-se à aplicação da metodologia de profissiografia/estudo científico do cargo. Nos dois últimos dias, efetuou-se o mapeamento das competências.

Durante a profissiografia, os participantes dos grupos discutiram livremente temáticas sobre a missão do cargo de guarda civil municipal, tarefas desempenhadas

pelos ocupantes deste cargo (e as atividades envolvidas em cada uma dessas tarefas), requisitos psicológicos necessários e os restritivos à execução de suas tarefas e ações, assim como os fatores facilitadores e dificultadores para a execução do trabalho de guarda civil municipal. Era dada ampla autonomia para a participação de cada guarda, que quisesse se manifestar. A equipe de pesquisa registrava todas as sugestões e, ao término dos debates, elaborava-se um consenso entre todos os integrantes, à luz dos argumentos que eram apresentados. Não se permitia fazer ‘votação’ por maioria, mas sim o desafio era encontrar o consenso (o que demandou muito tempo, em alguns casos específicos).

Nos dois últimos dias dos grupos focais aplicou-se a metodologia de mapeamento de competências. Os participantes tinham como atividades: analisar as tarefas e ações já levantadas; identificar os conhecimentos e as habilidades necessárias a realização de cada tarefa; elaborar as competências técnicas; levantar as competências comportamentais necessárias a realização das tarefas e; analisar e validar as competências técnicas e comportamentais mapeadas pelo próprio grupo.

É importante frisar que todos os grupos focais realizaram as mesmas atividades, portanto as discussões e construções do grupo partiam do zero, nada era compartilhado entre os grupos. Essa decisão teve como objetivo não enviesar os debates e abranger, por completo, as especificidades de cada região.

Após a realização dos grupos focais, foram, ainda, realizadas 5 (cinco) visitas *in loco* na capital de uma Unidade Federativa de cada uma das regiões brasileiras, no período de novembro de 2020 a junho de 2021. Estas visitas tinham o intuito de melhor conhecer o dia a dia das guardas, bem como principais características, idiossincrasias, estrutura e outras particularidades das guardas municipais de cada uma destas cidades. Ainda, em cada cidade visitada (uma capital para cada região brasileira), foi realizado um grupo focal com outros integrantes da guarda (que não haviam se deslocado até Brasília, na etapa anterior), no intuito de verificar necessidade de ajustes e de consolidação das informações estabelecidas pelo Grupo Focal daquela região. Deu-se liberdade a que os integrantes da referida guarda pudessem realizar a validação, sugestão de modificação, ajustes ou outros aspectos relacionados ao trabalho.

Destaca-se, ainda, que, nas visitas *in loco*, a equipe de pesquisa teve a possibilidade de acompanhar as guardas em diligências locais. Esta estratégia de pesquisa-ação permitiu a observação sistemática e participante da realidade cotidiana dos guardas, identificando-se, *in loco*, aspectos relacionados ao seu desempenho e ao seu modo de agir.

O material produzido pelos grupos focais e nas visitas *in loco* foi objeto de análise por parte da equipe de pesquisa. Esta análise considerou critérios de validação de especialistas/juízes, bem como semântica, seguindo recomendações de Pasquali, Moura e Freitas (2010).

Resultados obtidos

Após a realização dos cinco grupos focais e das cinco visitas *in loco*, foram identificadas, ao todo, 28 tarefas do cargo de guarda civil municipal. Destas, 11 dizem respeito a tarefas administrativas e 17 a tarefas operacionais e especializadas.

Ainda, foram mapeadas 115 competências, entre técnicas e comportamentais, além de 61 requisitos psicológicos necessários para o bom desempenho do cargo.

Mapeou-se, também, 18 requisitos psicológicos considerados como restritivos ao efetivo desempenho. Por fim, foram identificadas 51 condições de trabalho tidas como facilitadoras, e 57 condições de trabalho consideradas como dificultadoras. Optou-se,

aqui, pelo grande e intenso volume de informações que foram levantadas, e por limitação de espaço, apresentar apenas estratos de temas/categorias que correspondem aos resultados obtidos, para exemplificar o tipo de achado empírico que fora obtido com a realização desta pesquisa.

Nas visitas realizadas, foi possível observar a infraestrutura das unidades institucionais, as atividades desempenhadas pelos guardas, as principais dificuldades identificadas, bem como os fatores facilitadores e dificultadores para o trabalho destes profissionais. Foram observadas as condições materiais de trabalho e a dinâmica de trabalho como um todo.

Identificou-se aspectos relacionados às condições de trabalho (por exemplo, o apoio/legitimidade da população à atuação das guardas e o suporte organizacional no provimento de viaturas novas) e necessidades de formação para atuação. Ademais, também se observou, na prática, as tarefas desempenhadas e as principais problemáticas enfrentadas pela instituição naquela determinada localidade.

Nas visitas, ainda, constatou-se a estrutura organizacional atual da guarda, seus principais desafios e os planos futuros da instituição. Foi possível entender um pouco melhor também a dinâmica de funcionamento da segurança pública municipal, incluindo as relações institucionais entre a Guarda Municipal e os órgãos de segurança pública estaduais.

Durante as visitas, também, foi possível conhecer, além de servidores dos diversos níveis hierárquicos da instituição, os programas desenvolvidos por cada equipe, além da estrutura física de cada uma dessas áreas. Foram analisados relatórios e documentos das Guardas, referentes a legislações, estatutos e regimentos.

Também houve espaço para discussão de temas mais sensíveis à realidade das guardas municipais (como a posse e porte de armas, por exemplo, e a necessidade de revisão da matriz curricular do curso de formação). Foi feita observação participante, in loco (acompanhamento em algumas diligências), em algumas atividades das Guardas, o que demonstrou maior realismo no confronto entre as informações que foram obtidas nos grupos focais e a realidade cotidiana dos guardas.

Nota-se, por fim, a grande diversidade de atuação e complexidade das tarefas desempenhadas pelos guardas. Seu papel é estratégico na promoção da segurança pública municipal, atuando, inclusive, como política comunitária.

Identificou-se a necessidade de formação contínua para as atividades realizadas. Esta capacitação contínua tem sido suprida, ou por meios próprios das próprias guardas municipais, ou por participação em atividades formativas destinadas às forças de segurança pública em geral. Importante sempre alinhar as peculiaridades da esfera municipal de atuação destes profissionais em relação às suas expectativas de desempenho.

Finaliza-se corroborando que as metodologias de gestão, presentemente relatadas (profissiografia e mapeamento de competências), obtiveram os resultados que dela se esperavam. Foram extremamente úteis para o levantamento de informações sistemáticas acerca da realidade do cargo de guarda civil municipal, devendo, então, ser extrapoladas a outras instituições de segurança pública. A realização das visitas in loco, também, permitiu uma compreensão mais real e fidedigna da extensão e complexidade dos trabalhos desenvolvidos pelas Guardas Municipais brasileiras.

Contribuição tecnológica-social

O presente trabalho teve como objetivo geral descrever as etapas de aplicação de duas ferramentas de gestão, profissiografia e mapeamento de competências, baseado no

caso da Guarda Civil Municipal brasileira. Refletiu-se, aqui, sobre as vantagens e contribuições destas duas ferramentas de gestão à profissionalização das políticas e práticas organizacionais das instituições de segurança pública.

Apresentaram-se os passos necessários à aplicação destas duas metodologias de intervenção no contexto organizacional de uma importante Instituição de segurança pública brasileira. Julga-se, então, que o objetivo geral deste trabalho foi plenamente atingido.

A aplicação da profissiografia e do mapeamento de competências demonstrou-se como essencial à obtenção de informações válidas sobre a realidade do cargo de Guarda Civil Municipal. Estas duas ferramentas permitiram levantar, sistematicamente, a partir do relato de próprios ocupantes do cargo, percepções e crenças acerca da sua dinâmica laboral e desafios vivenciados no dia a dia das suas atribuições.

As metodologias têm reconhecimento, legitimidade e são válidas a que, quando corretamente aplicadas, têm todo potencial para contribuir para a melhoria dos processos de gestão (práticas organizacionais de avaliação de desempenho ou identificação de lacunas para ações de capacitação, por exemplo). Aperfeiçoando-se a gestão de organizações de segurança pública, tem-se possibilidades de se prover serviços de melhor qualidade à sociedade como um todo, aumentando, inclusive, a sensação de segurança.

Os resultados da profissiografia e do mapeamento de competências também são tidos como importantes ferramentas para a elaboração/revisão da Matriz Curricular Nacional, para a Guarda Civil Municipal. Esta matriz caracteriza-se por ser um referencial teórico-metodológico para orientar as Ações Formativas dos Profissionais da Área de Segurança Pública (Brasil, 2012). O investimento em atividades pedagógicas alinhadas à realidade da organização melhora a qualidade da Educação em Segurança Pública, bem como a hegemonia de desempenho profissional e institucional (SENASP, 2010). Profissionais capacitados para a atuação se sentem mais seguros, expõem-se menos a riscos e conseqüentemente sofrem menor vitimização (Brasil, 2012).

A profissionalização da gestão, em organizações de segurança pública, será facilitada se as metodologias científicas, presentemente relatadas, forem, de fato, implementadas. Melhorando a qualidade dos serviços prestados à população, melhora a percepção de segurança por parte da sociedade, de modo que se tem chances reais de agir na redução dos índices de violência e redução da criminalidade. O papel desempenhado pelas guardas civis municipais tem sido primordial neste cenário.

Referências

- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de Competências: Ferramentas, Exercícios e Aplicações em Gestão de Pessoas** (2 ed.). Atlas, 2017.
- BRANNICK M. T., LEVINE E. L., MORGESON F. P. **Introduction**. In M. T. Brannick, E. L. Levine, & F. P Morgeson. (Orgs.), *Job and work analysis: Methods, research, and applications in human resource management* (pp. 1-22). Los Angeles, CA: Sage, 2007.
- BRASIL. [Decreto Federal nº 9.991, de 28 de Agosto de 2019](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 22 jun. 2021.

- BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências.** Ministério da Justiça, 2012.
- COELHO JUNIOR, F.A., NASCIMENTO, T.G., FAIAD, C., BARBOSA, L.L., RODRIGUES, C.M.L., MACEDO, F.G.L., SOARES, L.M.B.S., MARTINS, C.A.R., SOARES, V.A.M.L., BUONAFINA, M.P.L., MENDONÇA, M.R.D. **Estudo profissiográfico e mapeamento de competências profissionais: o caso da guarda civil municipal brasileira.** Anais... VII Encontro Brasileiro de Administração Pública. Antônio Coelho Junior (ebap.online).
- FAIAD, Cristiane et al. Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 32, n.2, p. 388-403, 2012.
- FREIRE, M. D. Paradigmas de segurança no Brasil: da ditadura aos nossos dias. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, Ano 3, edição 5, p. 100-114, ago./set. 2009.
- PASQUALI, Luiz; MOURA, Cristiane Faiad; FREITAS, Liziane Castilhos de Oliveira. Análise profissiográfica. In: PASQUALI, Luiz (Org.), **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas.** Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 441-453.
- KRUCHIN, M. K. Análise da introdução de um novo paradigma em segurança pública no Brasil. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 7(1), 40-56, 2013.
<https://www.forumseguranca.org.br/revista/index.php/rbsp/article/view/204/132>
- PASQUALI, L.; TRÓCCOLI, B. T. (Orgs.). *Profissiografia: Análise de Cargo.* Brasília: LabPAM, 2012.
- ROLIM, Marcos. Caminhos para a inovação em segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 1, São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2006.
- SENASP. **Projeto de qualidade de vida: guia de ações.** São Paulo: DEPAID/SENASP/MJ, 2008.
- VELHO, R. S. (2020). Institucionalização do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania: um estudo de caso do município de Canoas/RS (2009-2016). *Conversas & Controvérsias*, v.7, n.2, 1-10. <http://dx.doi.org/10.15448/2178-5694.2020.2.38798>