



**VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública**

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

**ARTIGO**

**GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO  
CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES DE SEGURANÇA  
PÚBLICA ESTUDO DE CASO NA GUARDA CIVIL  
MUNICIPAL BRASILEIRA.**

**FRANCISCO ANTONIO COELHO JUNIOR, THIAGO GOMES NASCIMENTO, CRISTIANE FAIAD,  
LARA LETÍCIA PINTO BARBOSA, VINICIUS AUGUSTO DE MATTOS LAMBERT**

**GT 3 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## **Gestão e Desenvolvimento de Pessoas no Contexto de Organizações de Segurança Pública: Estudo de Caso na Guarda Civil Municipal Brasileira.**

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo geral apresentar resultados decorrentes da aplicação das metodologias de profissiografia (estudo científico do cargo) e mapeamento de competências (técnicas e comportamentais), junto a representantes das Guardas Civas Municipais, que atuam em todo o País. Foi realizado um *survey*, on-line, via e-mail, junto a 2.332 guardas. Foi construído e validado, por juízes e semanticamente, um instrumento de pesquisa (330 itens) contendo dimensões relacionadas à missão do cargo, tarefas, fatores facilitadores, fatores dificultadores, restritivos e competências profissionais. Todos os procedimentos éticos foram adotados. O perfil amostral fora predominantemente masculino, residentes na região sudeste e com ensino superior completo. Como resultados, foram mapeadas competências profissionais do cargo de guarda, bem como aspectos inerentes ao seu desempenho. Apresentaram-se limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Conclui-se que o contexto das organizações de segurança pública precisa ser mais investigado cientificamente, tamanha a sua relevância na manutenção da ordem social.

### **Introdução**

Inúmeros são os desafios enfrentados pelas organizações de segurança pública (CARVALHO; SILVA, 2011). Boa parte deles diz respeito à sua atuação profissional, em que inúmeros fatores, de distintas ordens, impactam a eficácia da sua ação (ROLIM, 2006). A gestão de organizações de segurança pública é fundamental para o pleno êxito da sua ação, e para o alcance de sua missão.

O contexto de segurança pública é essencial à manutenção da ordem e da harmonia, de modo que a profissionalização da sua gestão é essencial para a manutenção da sociedade como um todo (FREIRE, 2009). Uma das instituições que colaboram com a promoção da segurança pública é a guarda civil municipal.

As guardas podem ser criadas pelos municípios brasileiros (não há esta obrigatoriedade), e atuam como forças locais na promoção da segurança do cidadão. As guardas estão subordinadas ao poder executivo municipal nas cidades que elas estão implementadas.

Em agosto de 2014 foi publicada a Lei Federal nº 13.022 de 2014, apresentando o Estatuto Geral das Guardas Municipais, que 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.

Como estas tarefas e atribuições dependem de definição do poder executivo municipal, 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.

Um dos pilares da gestão refere-se ao mapeamento da estrutura de tarefas do cargo, abarcando aspectos do *work design*, bem como de competências profissionais alicerçadas nas tarefas do cargo (BRASIL, 2012). No caso das guardas, o mapeamento das competências é ainda mais importante, pois permitirá que se identifique quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que deverão ser manifestados em seu desempenho, no exercício das suas atribuições.

Uma das principais técnicas de mapeamento de informações sobre um cargo é a profissiografia, também conhecida como análise profissiográfica ou estudo científico do cargo. Por meio da profissiografia, segundo Pasquali, Moura e Freitas (2010) e Faiad et.al. (2012), além do levantamento das informações (missão do cargo, tarefas, fatores facilitadores e dificultadores) do cargo, obtém-se insumos para o levantamento das competências requeridas para o desempenho de tais atividades. Trata-se de uma análise em profundidade de um cargo (MOURA; PASQUALI, 2007).

O mapeamento de competências, assim, explicita requisitos fundamentais ao pleno exercício de um cargo, apresentando qualificadores de desempenho que são esperados na consecução das suas expectativas de desempenho. Ainda são incipientes estudos que tratam de mapeamento de competências no contexto da segurança pública brasileira (NASCIMENTO, SOUZA, CORREIA, 2020). Profissiografia e mapeamento de competências são técnicas científicas imprescindíveis no levantamento de informações sistemáticas sobre um cargo e comumente aplicados em instituições de segurança pública (Faiad, Coelho Junior, Albuquerque & Caetano, 2012). No presente relato, o foco será no caso das guardas civis municipais, que atuam pelo Brasil.

Isto posto, este artigo tem como objetivo geral apresentar resultados decorrentes da aplicação das metodologias de profissiografia e mapeamento de competências (técnicas e comportamentais) junto a representantes das Guardas Civis Municipais que atuam em todo o País. Em parceria com a Secretaria Nacional de Justiça (Senasp), foi realizado um *survey*, junto a 2.332 guardas civis municipais que atuam nas distintas regiões brasileiras, e que têm que lidar com realidades muito diversas entre si. Todo o procedimento metodológico, para maior aprofundamento, que embasou a realização da profissiografia e o mapeamento de competências, bem como as escolhas teóricas que embasaram o presente artigo empírico, podem ser encontrados, detalhadamente, em

Coelho Junior, Nascimento, Faiad, Barbosa, Rodrigues, Macedo, Soares, Martins, Soares, Buonafina e Mendonça (2020).

## 2. Método

Trata-se de um estudo de caso, com abordagem quantitativa, natureza descritiva e recorte transversal. Foram levantados dados primários, por meio da realização de *survey*, junto a 2.332 guardas civis municipais. A participação dos guardas, na pesquisa, foi espontânea. O sigilo das respostas foi garantido.

Cada guarda civil, que tinha o endereço de e-mail formalmente registrado em cadastro específico do Ministério da Justiça e Segurança Pública, recebeu um e-mail convidando-o a participar, espontaneamente, da pesquisa. Os objetivos da pesquisa foram apresentados, e ressaltada sua relevância científica e prática/gerencial. O sigilo/anonimato das respostas foi garantido. Ainda, explicou-se que o respondente poderia abandonar a pesquisa em qualquer momento, caso optasse por fazê-lo.

Os dados foram coletados entre os meses de fevereiro e maio de 2021. A coleta de dados se deu totalmente à distância. O instrumento de pesquisa foi digitalizado e publicizado no software '*survey monkey*'. Gerou-se um link de acesso ao instrumento, e este link foi enviado aos participantes da pesquisa. Junto ao link, apresentou-se informações sobre a pesquisa, bem como um termo de consentimento livre e esclarecido. Bastava que o participante lesse e concordasse com os termos da pesquisa e clicasse no 'concordo com os termos' e então ele era direcionado ao instrumento. Nenhuma intercorrência negativa foi observada durante a coleta de dados. Foi disponibilizado, ainda, um e-mail de contato com a equipe de pesquisa, para o caso de alguma dúvida surgisse.

Os dados foram coletados por meio de aplicação de questionário objetivo, totalmente estruturado. Foram apresentadas a missão do cargo, as tarefas, requisitos psicológicos, fatores facilitadores e dificultadores para realização das tarefas atinentes ao cargo. Cada afirmativa foi associada a uma escala tipo likert, em que 1 correspondia a 'discordo totalmente' e 5, 'concordo totalmente'. O respondente deveria marcar apenas um ponto da escala que melhor representasse sua escolha.

Cada participante deveria se posicionar e emitir uma opinião em relação às afirmativas feitas. A missão do cargo, por exemplo, que fora construída conjuntamente junto a representantes da Guarda (COELHO JUNIOR ET AL., 2020), foi apresentada, e

os guardas deveriam se posicionar perante a mesma, discordando ou concordando com a proposta. Foi dada opção para sugestão de melhorias e aperfeiçoamentos em todos os itens do instrumento.

Para o caso das competências, avaliou-se para cada uma delas seu ‘domínio’ e ‘importância’ para o cargo. As escalas oscilavam entre 1 a 5, sendo que 1 representava ‘sem importância/não possuo domínio’ a 5 ‘muito importante/posso excelência no desempenho desta competência’. Ressalta-se, ainda, que o questionário foi previamente validado por juízes e submetido a um pré-teste em uma amostra da população.

O instrumento foi composto 330 itens, distribuídos em 5 blocos temáticos: 1) missão do cargo; 2) tarefas; 3) requisitos psicológicos; 4) condições de trabalho; 5) competências profissionais. A enorme quantidade de itens favoreceu à ocorrência de vários missings (casos em branco) em diversos itens, optando-se, assim, pelo relato, aqui, da amostra a seguir, que completou o preenchimento de todos os 330 itens.

Foram obtidas 2.332 respostas válidas como amostra para este estudo. O perfil da amostra foi predominantemente masculino (N=2.069, 91,7%), residentes na região sudeste (N = 1.148, 50,9%), com ensino superior completo (N = 872, 38,6%), idade média de 38,34 anos (DP = 14,21 anos) e tempo de serviço médio, na Guarda, de 14,35 anos (DP = 8,12 anos). Identificou-se, ainda, a prevalência de participação de guardas civis que não exerciam tarefa de gestão, quando da época de coleta de dados (N=1.623, 69,6%).

Os resultados oriundos da aplicação do questionário foram sistematizados com o uso de planilhas eletrônicas (aplicativo *Microsoft Excel*) e geradas as estatísticas descritivas. No caso da análise dos GAPs (lacunas) entre as competências, a partir da relação entre domínio e importância, utilizou-se o ‘Índice de Prioridade’ desenvolvido por Borges-Andrade e Lima (1983), dado pela fórmula:

$$IPG = \sum [I (3-D)]/n$$

Onde:

I = Importância

D = Domínio

n = número de respondentes

Neste estudo, a fórmula foi adaptada para  $IPG = \sum [I (5-D)]/n$  tendo em vista que foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos para avaliação da ‘Importância’ e ‘Domínio’ da competência. Os resultados encontram-se apresentados a seguir.

### 3. Resultados e Discussão

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 itens que correspondem a algumas destas categorias, para exemplificar o tipo de achado empírico que fora obtido com a realização desta pesquisa.

Quanto à missão (“Executar atividades de segurança pública de forma preventiva e comunitária, protegendo o patrimônio, bens, instalações e logradouros públicos municipais, assim como atividades de trânsito, defesa civil e meio ambiente, promovendo a mediação de conflitos e o respeito aos direitos fundamentais do cidadão”), identificou-se uma média de concordância de 4,60 (DP = 0,89), demonstrando que tal missão parece contemplar a pluralidade de tarefas e ações requeridas à atuação das guardas civis municipais brasileiras. A missão gera identidade com a organização e com o próprio cargo, segundo Coelho Jr. et al. (2020), daí a relevância em se obter números tão expressivos assim de concordância/aderência com a mesma.

No que tange às tarefas, identificou-se bastante heterogeneidade na percepção sobre a importância das mesmas e frequência de sua realização. Como exemplos ilustrativos, cita-se a tarefa “Zelar pelos equipamentos que estiverem sob a sua guarda”, 82,4% dos respondentes afirmam ser uma tarefa muito importante (média = 4,74; DP = 0,65), sendo que 70,3% indicaram que a realizam diariamente (média = 4,51; DP = 0,90).

Outras tarefas, como “Atuar na segurança escolar”, com importância média de 4,74 (DP = 0,71), frequência média de realização de 3,68 (DP = 1,46) e dificuldade média de 2,83 (DP = 1,43), e “Realizar controle de distúrbios civis”, com importância média de 4,60 (DP = 0,89), frequência média de realização de 3,14 (DP = 1,52) e

dificuldade média de 3,30 (DP =1,48) também apresentaram destacadas frequências de concordância. Os resultados obtidos, como um todo, corroboram a visão caleidoscópica das tarefas e realidades distintas dos guardas civis municipais pelo Brasil.

Quanto aos requisitos necessários à atuação do guarda civil municipal, aqueles que obtiveram maior frequência foram ‘profissionalismo’ (desempenhar suas atribuições dentro dos limites éticos e de normas e valores institucionais, agindo com honestidade, dedicação, disciplina e mantendo sigilo de informações sensíveis), com média = 4,78 (DP = 0,50); ‘controle emocional’ (capacidade de lidar com as próprias emoções, expressando-as de acordo com o contexto de inserção), média = 4,71, DP = 0,56); ‘assiduidade’ (capacidade de ser pontual regularmente aos compromissos previamente agendados), média = 4,71 (DP = 0,56); ‘trabalho em equipe’ (saber trabalhar em equipe, com empatia e segundo os interesses coletivos), média = 4,69 (DP = 0,57); e ‘lealdade’ (ser fiel aos princípios, normas e regras da instituição), com média = 4,68 (DP = 0,59). Estes requisitos, de maior frequência, são indispensáveis à atuação profissional dos guardas, considerando a grande pluralidade de situações ou ocorrências que os mesmos são instados a agir.

No que tange aos aspectos facilitadores, identificou-se fatores relacionados ao suporte organizacional como imprescindíveis a atuação dos guardas civis municipais. Estes fatores, segundo Carvalho e Silva (2011), são essenciais para a atuação no contexto da segurança pública, uma vez que o indivíduo poderá estar colocando sua vida em risco em prol do bem-comum societal. Interessante notar que todos os 5 aspectos tidos como facilitadores obtiveram a mesma média (4,97), diferindo-se apenas quanto aos desvios padrões. Estes fatores, de maior frequência de concordância, foram: ‘fornecimento de equipamentos de serviço’ (qualidade das viaturas, mobiliários, informática e outros) com desvio padrão = 0,21; ‘fornecimento de equipamentos de proteção individual’ (EPI’s), DP = 0,22; ‘frota de veículos em condições’, DP = 0,23; ‘valorização profissional’, DP = 0,25; e ‘regularização/regulamentação dos guardas civis’, com desvio padrão de 0,24. Nota-se a importância atribuída ao reconhecimento e valorização profissional tido como ‘facilitador’ da atuação dos guardas que participaram desta pesquisa.

Já no que se refere aos fatores dificultadores, da mesma forma como alguns encontrados por Faiad et.al. (2012), as maiores frequências corresponderam a: ‘pouco incentivo funcional’ (poucas oportunidades para desenvolvimento da carreira), média =

4,45 e DP = 1,15; ‘ausência de aposentadoria especial’, média = 4,43 e DP = 1,35; ‘falta de investimentos na instituição, em âmbito municipal (infraestrutura, veículos, obsolescência dos equipamentos e outros)’, com média = 4,41 e DP = 1,32; ‘insegurança jurídica’ (média = 4,39; DP = 1,34); e ‘falta de recursos direcionados à guarda civil municipal’ (média = 4,38; DP = 1,35).

Quanto aos fatores restritivos, identificou-se que vários deles impedem o indivíduo sequer a candidatar-se, em concurso público, ao cargo de guarda civil municipal. Os restritivos mais importantes foram: ‘antecedentes criminais’ (média = 4,51; DP = 1,13), ‘inaptidão mental/cognitiva para o exercício das tarefas previstas no cargo’ (média = 4,20; DP = 1,50), ‘inaptidão técnica e psicológica para o exercício da função’ (especialmente nos casos em que se permite o uso de armas de fogo), média = 4,13 e DP = 1,53; ‘falta de idoneidade moral e de conduta ilibada’ (M = 4,11; DP = 1,58) e ‘nível de escolaridade incompatível com as exigências do cargo’ (M = 4,07; DP = 1,46).

Por fim, quanto às competências mapeadas, ao encontro de competências também mapeadas por Nascimento, Souza e Correio (2020), aquelas de maior prioridade, em que foi identificado maiores GAPs, corresponderam, normalmente, às competências técnicas, diretamente relacionadas com atividades finalísticas do cargo de guarda civil. O índice geral de prioridades (IGP) foi feito com base em Borges-Andrade e Lima (1983). As competências com maiores GAPs mapeados foram “Ser capaz de executar os procedimentos náuticos das embarcações, objetivando manter a segurança” (IGP = 10,55), “Participar de eventos sociais, promovendo a interação com a comunidade” (IGP = 10,12), “Mapear riscos e fragilidades em áreas de realização de eventos, a fim de garantir a segurança da municipalidade” (IGP = 9,56), “Planejar aulas e dinâmicas, em ações internas e externas” (IGP = 9,36) e “Empregar técnicas de comunicação não violenta e mediação de conflitos para evitar uso ilegítimo de violência” (IGP = 9,15).

#### **4. Conclusões**

Este trabalho teve como objetivo geral apresentar resultados decorrentes da aplicação das metodologias de profissiografia e mapeamento de competências (técnicas e comportamentais) junto a representantes das Guardas Civis Municipais que atuam



todo o País. Para tal, foi realizado um *survey* on-line, contando com uma amostra final de 2.332 guardas civis municipais distribuídos em todo o território brasileiro.

Foram levantadas percepções dos guardas acerca da missão do cargo de guarda, bem como das tarefas, fatores facilitadores, fatores dificultadores, requisitos e competências profissionais. Identificaram-se uma grande pluralidade de competências e atribuições, o que leva ao diagnóstico do conjunto de responsabilidades como um complexo caleidoscópio. Julga-se, assim, que o objetivo geral deste trabalho foi plenamente atingido.

As guardas estão sob responsabilidade do poder executivo municipal, logo, suas atribuições são específicas da realidade daquele município. A gestão, especialmente a federal, torna-se complexa, tamanha a capilaridade que tais guardas possuem no âmbito de sua atuação municipal. Muitas tarefas administrativas e operacionais foram mapeadas, e competências técnicas e profissionais foram a elas associadas.

Como limitações desta pesquisa, destaca-se o grande número de itens (330) que formaram o questionário de pesquisa. Muito provavelmente houve participantes que começaram a responder o instrumento de pesquisa, mas desistiram, desestimulados exatamente por esta quantidade de itens. A redução de itens é bastante aconselhável. O elevado percentual de casos omissos (*missing*), com questionários incompletos, é outra limitação da pesquisa.

Novas pesquisas poderão ser feitas subdividindo-se os temas, de acordo com interesses específicos, por exemplo, reduzindo-se a quantidade de itens. Outra possibilidade é uma análise de especificidades regionais, guiadas pelas tarefas identificadas como mais importantes para cada realidade. Pode-se, também, por exemplo, mapear, em pesquisa futura, fatores de suporte organizacional ao desempenho, aplicando-se somente os itens que se referem a este tema. Afinal, estudos futuros poderão qualificar ainda mais a identidade do cargo, bem como o direcionamento de diferentes ações de gestão e na construção de futuras políticas.

Como futuras pesquisas relacionadas a outros temas transversais, recomendam-se novos estudos que considerem fatores relacionados ao desempenho dos guardas. Indicadores relacionados à eficácia da ação, por exemplo, nos níveis individual, de equipes e organizacional, poderão ser elencados e servirem de parâmetro para a mensuração da performance. Estes indicadores podem dizer respeito, por exemplo, à participação na resolução de crimes, a ações de prevenção ou promoção de cidadania ou

engajamento social (em escolas, por exemplo), ou à participação em corresponsabilidade junto a outras instituições de segurança pública, em ações integradas. Torna-se muito importante mensurar o impacto e o tipo de resultado alcançado a partir da atuação das guardas civis municipais, pelo Brasil, legitimando a sua importância e dando, cada vez mais, credibilidade às suas ações.

Ainda, recomendam-se novos estudos que pesquisem a cultura organizacional das guardas civis municipais. Subculturas poderão ser mapeadas, ajudando a dar sentido ao grande caleidoscópio de tarefas e competências típicas da atuação desta instituição de segurança pública. Cultura e subculturas poderão influenciar na identidade profissional dos guardas, e poderão ajudar a compreender como se dá a internalização dos valores organizacionais e de atribuição de sentido e significado à sua atuação.

O contexto de organizações de segurança pública precisa ser mais aprofundado em termos de estudos científicos enquanto lócus e fôcus. Teorias de gestão precisam, inclusive, ser ressignificadas, considerando-se a realidade destas organizações públicas. Como se dá o clima organizacional no trabalho dos guardas civis? Quais fatores influenciam seu comprometimento com o trabalho e qualidade de vida percebida? Que fatores do contexto organizacional impactam na efetividade das suas ações? Enfim, estas e outras questões de pesquisa poderão ser incorporadas em desenhos futuros. Administração pública, ciência e sociedade brasileira só tendem a ganhar com isso.

### **Agradecimentos**

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.

### **Referências**

- BRASIL. Presidência da República. LEI 13022/14. **Dispõe sobre o estatuto geral das guardas municipais.** Lei 13022/14 | Lei nº 13.022, de 8 agosto de 2014, Presidência da Republica (jusbrasil.com.br).
- BRASIL. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Perfil dos cargos das instituições estaduais de segurança pública: estudo profissiográfico e mapeamento de competências** / Secretaria Nacional de Segurança Pública, [Programa Nacional de Desenvolvimento para as Nações Unidas (PNUD)] – Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2012. BRASIL.

- CARVALHO, Vilobaldo Adelídio de; SILVA, Maria do Rosário de Fátima. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. **Rev. Katálysis**, 2011, vol.14, n.1, pp. 59-67. ISSN 1414-4980.
- 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.
- MOURA, Cristiane Faiad; PASQUALI, Luiz. **Análise profissiográfica: uma proposta metodológica**. Trabalho apresentado no 31º Congresso Interamericano de Psicologia, Ciudad de México, 2007.
- NASCIMENTO, T. G.; SOUZA, E. C. L.; CORREIO, B. G. A. Escala de Competências Profissionais para Policiais: Evidências de sua Adequação Psicométrica. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 1, p. 99-120, 2020.
- 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.
- 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.