

# **O desenvolvimento de recursos humanos para a atividade de Inteligência: um estudo comparativo entre Brasil, Reino Unido e Estados Unidos da América**

**Guilherme Augusto de Camargo Rosito**

Abin

Treinamento e Desenvolvimento caracterizam-se por uma seqüência de atividades planejadas para proporcionar a um indivíduo ou grupo a melhora de seu desempenho. Quando uma organização percebe queda na produtividade, uma das possíveis causas é que os servidores não possuem os requisitos necessários para a execução de suas funções. Para Mager (1976), uma demanda de treinamento se configura quando determinado indivíduo executa, ou irá executar, uma função onde as competências requeridas são diferentes das que ele possui. Treinamento e Desenvolvimento de pessoas é um processo planejado, coordenado e avaliado, pelo qual o indivíduo adquire conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais às suas atividades profissionais presentes ou futuras.

Diversos quadros teóricos foram elaborados para analisar o fenômeno Treinamento e Desenvolvimento. O objetivo central destas análises é fornecer um modelo eficaz para medir em que nível os objetivos projetados foram alcançados. Em outras palavras, qual o resultado da iniciativa realizada pela organização em sanar a discrepância entre as competências dos treinandos e os requisitos da atividade. Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) dividiram o objeto da avaliação em níveis (1. Reação dos treinandos; 2. Aprendizagem; 3. Comportamento no cargo e 4. Resultados para a organização), sendo que a avaliação positiva de um nível era preditora de sucesso nos estágios subseqüentes.

Partindo das oportunidades de melhoria do modelo de Hamblin, Borges-Andrade (1982, em Borges-Andrade 2002) construiu um quadro teórico metodológico inteiramente novo: o chamado Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS). Este se destaca por ir além do mero julgamento dos resultados do evento instrucional, permitindo ao pesquisador construir conhecimento sobre a própria metodologia de Treinamento e Desenvolvimento adotada.

O MAIS divide o sistema instrucional em 5 níveis:

1. ambiente (que é subdividido em Avaliação de Necessidades, Apoio, Disseminação e Resultados em Longo Prazo);
2. insumos;
3. procedimentos;
4. processos e
5. resultados.

Cada um desses níveis é avaliado em um momento específico, sendo que um bom resultado em determinado nível não é preditor de sucesso para o próximo. Pesquisas mais recentes comprovam a existência de influências diferenciadas para cada um dos níveis no peso final da avaliação do treinamento. Abbad, Pantoja e Pilati (2001) demonstraram a influência decisiva da variável apoio na eficácia geral do evento instrucional (apoio significa a medida em que o ambiente geral da organização, as suas políticas e o planejamento estratégico são compatíveis com o programa de treinamento adotado). Não obstante, permanece a suma importância de todos os outros níveis, com destaque para as características da clientela e suas percepções acerca do processo e da organização (ABBAD; GAMA; BORGES-ANDRADE, 2000).

A metodologia de formação e desenvolvimento de recursos humanos para a Atividade de Inteligência é um fértil campo de estudos, se tomada como base o aspecto peculiar do serviço e a neces-

sidade de alguns requisitos atitudinais indispensáveis nos treinandos: a discricção, o senso ético, o controle emocional, a adaptabilidade e a lealdade, entre outros. Tais requisitos, somados a certas habilidades específicas compõem o perfil do aspirante à carreira de informações. Conforme demonstrado por Platt (1974), o processo de formação do oficial de inteligência não encontra paralelo na educação universitária tradicional. O autor diz que “da forma como praticamos hoje em dia, as informações têm o talhe de uma profissão ao invés de serem uma profissão” (1974, p.286). Em outras palavras, trata-se de uma carreira com características semelhantes à muitas outras, mas com um processo de formação e aperfeiçoamento profissional peculiar e ainda não consolidado. Toda a produção de conhecimentos acadêmicos relacionados à profissão de inteligência constitui uma contribuição significativa para o corpo teórico metodológico da atividade.

A partir do quadro exposto, torna-se possível e interessante utilizar o MAIS para avaliar os processos de formação do profissional de inteligência. A aplicação deste modelo, por sua característica de demonstrar as necessidades de melhoria nos processos estudados, virá a preencher algumas das lacunas existentes no escopo da atividade de Formação e Desenvolvimento de pessoas para a Atividade de Inteligência. A avaliação da variável “insumos” (os aspirantes à carreira) é o primeiro passo fundamental nesse sentido. É até lógico que, num processo de treinamento de pessoal, a primeira pergunta a ser feita seja: “quem é o pessoal a ser treinado”.

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise inicial sobre como são recrutados, selecionados e avaliados os sujeitos inscritos em cursos de formação em inteligência no Brasil, Estados Unidos da América (EUA) e Reino Unido à luz do modelo MAIS. Tal avaliação pretende-se um ensaio inicial, abrindo a possibilidade de realização de pesquisa acadêmica e a construção de conhecimento significativo para contribuir no processo estudado. Para o propósito deste estudo foram analisados a Agência Brasileira de Inteligência (Abin - Brasil), a Agência Central de Inteligência (CIA - EUA)

e o Serviço de Segurança (mais conhecido pela antiga denominação MI5 – Reino Unido). As fontes de informação utilizadas foram bibliografia publicada sobre a história e estrutura dos serviços norte-americano e britânico, material didático e informativo classificados do Curso de Formação em Inteligência de 2005 da Abin e informações sobre seleção e treinamento contidas nos sites das instituições na *web*.

### **Processo de recrutamento e seleção no Serviço de Segurança (MI5)**

O processo de admissão no Serviço de Segurança britânico tem como um de seus meios de divulgação o site na *web* do órgão <<http://www.mi5careers.co.uk/pages/homepage.Asp>>. As características desejáveis para os candidatos são divulgadas para cada vaga específica, sendo que os procedimentos são diferentes para cada posição. O processo de recrutamento é baseado em testes de conhecimentos e habilidades, além de visitas e entrevistas com os recrutadores. A duração do recrutamento varia de acordo com o candidato e a vaga pretendida. Informações sobre a evolução do candidato podem ser obtidas nas fases iniciais mediante contato com a Agência de Recrutamento do MI5. Em fases avançadas, o progresso do candidato é informado diretamente pelos recrutadores. Os aspirantes passam por exames do currículo, condições médica e psicológica, que variam de acordo com as exigências de cada função.

Esta etapa inicial se completa com o procedimento de Investigação de Segurança. O *site* informa que o método utilizado é o mais abrangente procedimento de investigação para obtenção de credencial de segurança utilizado no Reino Unido. Candidatos que já possuem credenciamento por virem de outros órgãos que permitiam acesso a material sensível podem pular algumas etapas, mas

não todo o processo. O MI5 aceita candidatos que tenham ficha criminal, ou que admitam já terem usado drogas psicotrópicas, mas explica que cada caso será analisado separadamente, não dando garantias de efetivação nestes casos.

Após a investigação de segurança é realizado o treinamento. Para cada cargo, o processo é diferenciado, em função das competências específicas exigidas. A etapa inicial é a mesma para todos e tem a duração de 8 dias. A duração das demais etapas não consta nas informações publicadas, uma vez que é variável por função. O site contém uma descrição básica de cada função, onde constam os atributos atitudinais esperados, a descrição geral do processo seletivo e, para a unidade de idiomas, uma descrição de um dia típico na vida de um funcionário ocupante daquela vaga (incluindo: “ir a cafeteria tomar um leite e comer umas torradas”). A linguagem utilizada é bastante informal e amistosa (por exemplo: “se você tem estas características, mais uma mente questionadora e analítica, uma atitude flexível para trabalhar e autodisciplina, que tal candidatar-se?”). A ficha de inscrição deve ser solicitada por meio de preenchimento de um formulário disponível no site, ou por ligação telefônica à Central de Recrutamento do órgão. É advertido que “todas as ligações podem ser monitoradas para propósitos de segurança ou treinamento”.

## **Processo de recrutamento e seleção na CIA**

O serviço de inteligência norte-americano também possui uma central de recrutamento que pode ser acessada por seu sítio na web. O processo de recrutamento é diferente para cada cargo e, conforme o site da agência descreve, pode durar de dois meses até um ano <<http://www.cia.gov/employment/apply.html>>. As posições oferecidas se dividem segundo as áreas de trabalho da própria agência: Ciência, Tecnologia, Engenharia, Análise, Centro de Línguas, Áreas Profissionais (Administrativas) e Serviço Operacional. Para

orientar os candidatos, a CIA oferece um questionário inicial que serve para relacionar as principais competências dos candidatos com os requisitos dos cargos oferecidos no site. Para cada um há informações adicionais cobrindo, desde os requisitos da função, até características do trabalho e informações sobre o processo seletivo. Há também para cada cargo um vídeo motivacional com a atriz Jennifer Garner (que interpreta o papel de uma agente da CIA num seriado da rede de TV ABC) descrevendo as vantagens de se trabalhar em cada área.

Todos os candidatos devem ser aprovados em exames médicos e psicológicos, além de passar por investigação de segurança e testes com o polígrafo (detector de mentiras). É avisado aos candidatos que, mesmo após sua contratação, a agência continuará realizando investigações periódicas, inclusive, repetindo o teste com o polígrafo. O uso recente de drogas é citado como uma das razões mais comuns pela qual a credencial de segurança pode ser negada ao candidato. As informações introdutórias são finalizadas com a declaração de que a agência não recusa nem garante a concessão de credencial de segurança com base em raça, cor, religião, sexo, origem, deficiências, idade ou opção sexual. A linguagem utilizada no site prima pela formalidade. As informações passadas são pouco completas e, por vezes, ambíguas (por exemplo, quanto à questão do uso anterior de drogas pelo candidato, o site não chega a esclarecer em que circunstâncias ele inviabiliza o ingresso na agência).

Os Processos e Procedimentos do treinamento também são diferenciados para cada posição. Não há informações detalhadas sobre como funciona esta etapa. McGarvey (1976), nos anos 60, descreveu o curso preparatório para a área de coleta de dados como sendo essencialmente focado em operações. O autor, que foi agente na CIA na época, informa que eram ensinadas habilidades paramilitares, tais como saltos de pára-quedas, tiro, camuflagem e operações de intrusão. Não foi possível a obtenção de dados atualizados sobre o conteúdo do curso de formação em inteligência da CIA.

## Processo de recrutamento e seleção na Abin

O ingresso de novos Oficiais de Inteligência no serviço brasileiro é realizado por meio de concurso público, conforme a legislação do país. Tal fato leva a um tratamento peculiar da variável “insumos” pela Agência. Conforme a Lei nº 8.112, (BRASIL, 1990), o número de vagas, seus requisitos, as atividades realizadas para cada cargo e o processo seletivo devem ser divulgados amplamente, publicados no Diário Oficial da União (DOU) e em jornal de grande circulação. As vagas são anunciadas, distribuídas por área de formação. O candidato pode concorrer a uma vaga em sua área de formação, ou para a área fim e deverá ficar lotado na área escolhida ao final do processo. O concurso para a Abin é dividido em duas fases, subdivididas em etapas. Na primeira fase, são aplicadas as provas de conhecimentos, realizados os exames médicos e investigação para credencial de segurança. Na segunda fase é realizado o Curso de Formação em Inteligência (CFI), que visa fornecer os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao cargo de Analista de Informações.

O curso é realizado na Escola de Inteligência (Esint) e tem a duração de três meses. Durante este treinamento, é continuado o processo de investigação para a concessão de credencial de segurança. Os candidatos são requeridos a responder um questionário para levantamento de informações sobre sua vida pregressa, além de serem entrevistados pela área de Segurança Orgânica da Agência. No decorrer do treinamento é realizada a avaliação das habilidades e atitudes esperadas no profissional, é realizada uma nova avaliação médica e uma avaliação psicológica. O procedimento de avaliação é diversificado metodologicamente, baseando-se em provas, trabalhos escritos, apresentações orais, observação do comportamento, aplicação de testes psicológicos e entrevistas. O curso objetiva o aprendizado dos fundamentos básicos da atividade de Inteligência. Os módulos se dividem no ensino dos Fundamentos da Atividade de Contra-Inteligência, Fundamentos da Atividade de

Inteligência (a produção de conhecimentos) e Operações de Inteligência. Também são mostrados as diversas áreas do organismo e seu funcionamento. Há dinâmicas de grupo com a equipe de Psicologia e atividades físicas, acompanhadas por profissional da área.

Para resguardar o sigilo em relação aos nomes dos candidatos aprovados em cada etapa do concurso, é publicado no DOU apenas o número de inscrição. Os nomes dos aprovados na primeira fase são lidos durante a cerimônia de abertura do CFI e, novamente no encerramento. Todos os candidatos, independentemente da área escolhida, passam pelo mesmo processo de seleção, investigação e formação.

## **Conclusão**

Há estudos que demonstram a influência das características do público alvo (insumos) na eficácia do treinamento. A avaliação precisa dessa variável, juntamente com o levantamento das necessidades de treinamento, pode fornecer os conhecimentos relevantes sobre os procedimentos que deverão ser adotados. Uma ferramenta para a coleta destas informações, utilizada pelos três serviços estudados, é a investigação psicológica. Outros meios são a investigação para a concessão de credencial de segurança, a observação do comportamento dos candidatos, as entrevistas com profissionais e a aplicação de questionários. Os três serviços realizam extensa coleta de dados acerca de seus candidatos (variável “insumos”), provavelmente advinda da preocupação natural de um serviço de inteligência com a segurança orgânica.

Uma análise comparativa do tratamento dado pelos três órgãos aos candidatos revela uma preocupação ostensiva por parte da CIA, uma preocupação explícita por parte da Abin, e menos explícita por parte do MI5. Deve-se salientar que tal dado não permite inferência sobre a intensidade dessa preocupação, até porque

é doutrinário na Atividade de Inteligência a priorização da segurança orgânica. Uma diferença fundamental a ser pesada é o modo de ingresso nas três agências. Não cabendo aqui discutir qual seria o procedimento mais seguro entre os serviços, é pertinente salientar que são três visões distintas acerca de como proceder em recrutamento e seleção.

O fato de o ingresso na Abin ser realizado por meio de concurso público torna mínima a possibilidade de observação prévia e detecção de talentos potenciais, fora dos limites do número de candidatos aprovados. Também existe o fato de o curso de formação ser o mesmo para todos os candidatos, com suas vantagens e desvantagens. Se, por um lado, o curso não possibilita a especialização de habilidades específicas requeridas para a futura função nas áreas meio, por outro lado aprendem-se as competências básicas da atividade fim, tornando possível a maior integração, a mobilidade e a diversificação de funções de todos os servidores. Tais fatos justificariam o caráter contínuo das avaliações psicológicas e verificações de habilidades e atitudes durante o CFI. Tal procedimento possibilita, além da identificação dos talentos, sua potencialização e distribuição adequada entre as diversas áreas do órgão.

Na CIA e no MI5 existe a diversificação dos procedimentos de seleção e treinamento, segundo a área e o cargo escolhidos pelos candidatos. A vantagem é a possibilidade de construção de objetivos específicos voltados a cada atividade, aumentando o grau de especialização inicial dos recém-contratados. A possível desvantagem é o impedimento da mobilidade entre as áreas, gerando uma compartimentação forçada, podendo levar à menor integração entre as diversas áreas do órgão e a conseqüente perda de eficiência em seus processos. Evidências desta tendência foram demonstradas por McGarvey (1976, p. 65-71), nos anos 60, quando a CIA encontrava-se dominada por excessiva burocracia, falta de comunicação e mesmo competitividade entre áreas complementares. Não foram acessados dados atualizados sobre os efeitos de tal nível de

compartimentação na CIA, nem no MI5. Contudo, sendo um dos fatores que podem ter levado a esta situação, a diferenciação de processos de formação ainda encontra-se presente. A tendência, portanto, permaneceria.

Este estudo traçou um panorama inicial de como é tratada a variável “insumos” nos serviços de inteligência do Brasil, Estados Unidos da América e Reino Unido e as possíveis vantagens e desvantagens destes procedimentos. Para maior confiabilidade dos dados coletados, são necessárias outras fontes de dados, além da diversificação dos métodos de coleta. O estudo deste primeiro componente do modelo MAIS abre caminho para que se pesquise os demais, até que se possa produzir um conhecimento detalhado sobre o desenvolvimento de pessoas para a Inteligência. Tal saber configuraria uma fonte de futuras intervenções e melhorias que em muito agregariam eficiência e eficácia ao processo ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, à própria qualidade do serviço prestado pelos organismos de inteligência aos seus países.

## Referências bibliográficas

ABBAD, G., GAMA, A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação dos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 25-45, 2000.

———.; PANTOJA, M. J.; PILATI, R. Avaliação do treinamento: o estado da arte e o futuro necessário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2000, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2000, 2001.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. **Guia do aluno**. Escola de Inteligência. Brasília: Abin, 2005.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, v.11, n. 46, p. 29-39, 1982.

BRASIL. Edital nº 1/2004-Abin Concurso Público para Provisão de Vagas nos Cargos de Analista de Informações, Pesquisador e de Tecnologista. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 Jul 2004. Disponível em: <<http://www.cespe.unb.br>> Acesso em: 09 maio 2005.

———. Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 09 maio 2005.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **CIA Career director: a guide for your career at CIA**. Disponível em: <<http://www.cia.gov/employment/cadir.html>> Acesso em: 9 maio 2005;

HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

REINO UNIDO. **MI-5 the security service recruitment website**. Disponível em: <<http://www.mi5careers.co.uk/pages/homepage.asp>> Acesso em 8 Maio 2005.

KIRKPATRICK, D. L. Evaluation of training. In: CRAIG, R. L. (Org). **Training and development handbook**. New York: Mc Graw-Hill, 1976.

MAGER, R. F. **A Formulação de objetivos de ensino**. Porto Alegre: Globo, 1976.

MCGARVEY, P. J. **CIA: o mito e a loucura**. Rio de Janeiro: Artenova, 1976.

PLATT, W. **A Produção de informações estratégicas**. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1974.