

# PERFILAÇÃO OPERACIONAL: APLICAÇÕES NO RECRUTAMENTO DE FONTES HUMANAS

Maurício Viegas Pinto \*

## Resumo

O artigo examina a aplicação da perfilação operacional no recrutamento e na gestão de fontes humanas, em especial no que diz respeito ao procedimento de seleção dos alvos mais indicados para o cumprimento da missão. Inicialmente, descrevem-se os fundamentos da perfilação operacional com base no enfoque dos traços de personalidade. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada para aferir a percepção dos alunos que participaram de curso sobre o tema em 2018 e 2019. Os resultados obtidos nas duas turmas ministradas sugerem que o tema ainda é praticamente desconhecido entre membros da comunidade brasileira de Inteligência. A perfilação operacional foi validada pelos alunos, os quais a consideraram de grande relevância para o recrutamento de fontes humanas. Eles também avaliaram que a perfilação operacional poderia ser empregada nas suas respectivas unidades de Inteligência, e a maior parte deles demonstrou interesse pessoal em atuar com a aplicação dessa técnica.

**Palavras-chaves:** Inteligência de fontes humanas. Recrutamento de fontes humanas. Perfilação operacional.

## INTELLIGENCE PROFILING: APPLICATIONS IN THE RECRUITMENT OF HUMAN SOURCES

### Abstract

*The article examines the use of Intelligence profiling in the recruitment and management of human sources, in particular with regard to the procedure for selecting the target most suitable for the accomplishment of the mission. Initially, the fundamentals of Intelligence profiling are described based on the personality traits approach. Then there is the methodology used to evaluate students' perceptions regarding the employment of Intelligence profiling. The results obtained in two classes taught in the years 2018 and 2019, respectively, suggest that the subject is still practically unknown among members of the Brazilian Intelligence community. The Intelligence profiling was validated by the students, who considered it of great relevance for the recruitment of human sources. Students also assessed that Intelligence profiling could be employed in their respective Intelligence units, and most of them demonstrated a personal interest in working with the application of this technique.*

**Keywords:** Human Intelligence. Recruitment of human sources. Intelligence profiling.

---

\* Especialista em Inteligência Estratégica pela Universidade Gama Filho e Instrutor do Instituto Ministro Luiz Vicente Cernicchiaro - Escola de Formação Judiciária do Distrito Federal.

## INTRODUÇÃO

Este artigo utiliza a expressão “perfilção operacional” para designar a metodologia aplicada à identificação e à exploração de perfis comportamentais de alvos no recrutamento e na gestão de fontes humanas, mediante o emprego de técnicas operacionais. Nesse sentido, pretende-se diferenciá-la da perfilção tradicional, ou seja, daquela que se realiza com o consentimento da pessoa, por meio da aplicação de questionários e testes psicológicos.

Ao se observar as diversas etapas que constituem o recrutamento de fontes humanas, percebe-se a existência de processo contínuo de convencimento e persuasão<sup>1</sup>, cujo ápice ocorre na fase da “abordagem”, e se caracteriza pela anuência do alvo em atender ao que lhe fora demandado. O êxito nessa fase, contudo, está fortemente relacionado ao sucesso obtido nas etapas anteriores, as quais abrangem os procedimentos de “investigação”, “seleção” e “aproximação” do alvo.

Conquanto o conhecimento sobre aspectos relacionados à personalidade do alvo seja fator decisivo em todas as fases do recrutamento, o sigilo imposto às ações de Inteligência – em especial no que tange ao trabalho com informantes e colaboradores – torna inviável, nesse contexto, solicitar a um alvo que ele se submeta à aplicação de questionários e testes psicológicos para o estabelecimento do seu perfil comportamental. Desse modo, entende-

se como essencial o desenvolvimento de metodologia que permita a realização desse procedimento de forma sigilosa.

Nesse sentido, realizou-se a presente pesquisa com o objetivo de se verificar a validação – por parte de profissionais de Inteligência que participaram de dois cursos ministrados sobre o assunto nos anos de 2018 e 2019 – de metodologia destinada à inferência de perfis comportamentais a partir da observação, análise e interpretação de ambientes ocupados privativamente pelos alvos. Procurou-se averiguar também qual a percepção dos participantes da pesquisa quanto ao emprego dessa metodologia nas suas respectivas unidades de Inteligência e, de forma concreta, quantos deles teriam interesse pessoal em aplicar a técnica.

Ressalte-se que a viabilização de metodologia destinada à perfilção operacional em muito contribuiria para o desenvolvimento da atividade de Inteligência em nosso país, pois tornaria possível o compartilhamento de perfis comportamentais entre diferentes agências que operem com fontes humanas.

## FUNDAMENTOS DA PERFILAÇÃO OPERACIONAL

Embora a habilidade persuasiva do recrutador seja elemento essencial no processo de recrutamento, o êxito na execução da “abordagem” depende, fundamentalmente, do resultado obtido nas fases anteriores. Nesse sentido, especial

---

1 Embora os verbos *convencer* e *persuadir* sejam usualmente tomados como sinônimos, eles possuem campos semânticos específicos e bem delimitados. Enquanto o “convencimento” se dá essencialmente no plano cognitivo e está mais relacionado aos argumentos de natureza racional, a “persuasão”, de acordo com Abreu (2009, p. 15), ocorre quando “[...] alguém realiza algo que desejamos que ele realize”.

atenção deve ser destinada às fases de “investigação”, “seleção” e “aproximação”, nas quais se procura, respectivamente, reunir dados operacionais sobre os alvos, identificar qual deles apresenta o perfil mais adequado para o cumprimento da missão e estabelecer o primeiro contato com o alvo selecionado.

Neste artigo, trataremos da aplicação da perfilação operacional especificamente nas fases de “investigação” e “seleção” de alvos. Outras aplicações, referentes aos procedimentos adotados durante as fases de “aproximação” e “abordagem”, por exemplo, serão apresentadas de forma mais detalhada em estudos posteriores.

A princípio, deve-se salientar que o estudo de temas relacionados à personalidade colocamos em terreno complexo, em que sempre será mais prudente abordar o assunto em termos de tendências e probabilidades. Por essa razão, optou-se por desenvolver a presente pesquisa com base na abordagem dos traços de personalidade, os quais, no entendimento de Schultz e Schultz (2015, p. 198), constituem “formas constantes e duradouras de reagir ao nosso ambiente”.

A partir desse entendimento, pode-se inferir os dois principais atributos de um traço: 1) “estabilidade”: tendência de se manter ao longo do tempo; e 2) “consistência”: tendência de se manifestar em diferentes situações.

Importante destacar, nesse contexto, que um traço não pode ser observado diretamente.

Ao se afirmar, por exemplo, que uma pessoa é extrovertida, o que se está a dizer é que essa pessoa apresenta “indicadores de extroversão”, tais como gostar de conversar, de participar de eventos sociais ou de fazer novos amigos. Em outras palavras, a partir de um conjunto de situações nas quais se observa comportamento semelhante, percebe-se a presença, em maior ou menor grau, de determinado traço de personalidade. Se, na perfilação tradicional, essas observações são feitas pela própria pessoa ao responder a testes e questionários desenvolvidos exclusivamente para essa finalidade, na perfilação operacional, por outro lado, essa observação deve ser realizada pelo profissional de Inteligência a partir da aplicação de metodologia específica<sup>2</sup>.

Registre-se, ainda, que cada um dos traços que compõem a personalidade humana deve ser compreendido de forma bipolar, ou seja, o traço da extroversão, citado anteriormente, equivaleria a um eixo sobre o qual poderíamos posicionar toda e qualquer pessoa, desde a mais introvertida até a mais extrovertida.

Outra premissa a ser considerada para a observação e análise dos traços de personalidade é a concepção de que eles são independentes entre si.

Isso significa que o fato de um indivíduo apresentar alta ou baixa pontuação em determinado traço não afetaria a forma como ele se comportaria ao ser observado em relação a outros fatores da sua

---

2 Desde a primeira turma ministrada adotou-se a expressão *Intelligence Profiling* como referência à metodologia aplicada à perfilação operacional de alvos em ações de recrutamento de fontes humanas.

personalidade<sup>3</sup>.

De acordo com essa perspectiva, todas as pessoas apresentariam, em maior ou menor grau, todos os traços de personalidade. Desse modo, ao identificar a intensidade com que os principais traços se manifestam em um alvo, seria possível estabelecer uma curva de perfil comportamental, a partir da qual poderiam ser feitas, com acentuado grau de sucesso, inferências a respeito da sua aptidão para o cumprimento da missão. Assim, de posse de perfil comportamental que aponte para uma tendência do alvo a adotar determinada conduta diante de uma situação específica, o recrutador poderia dispor de elementos mais objetivos para fundamentar a sua escolha durante a fase da “seleção”.

Um importante desafio a ser enfrentado no processo de perfilação operacional consiste em identificar, entre as diversas condutas apresentadas pelo alvo, quais delas refletem verdadeiros traços de personalidade e quais poderiam ser resultantes de mero estado de ânimo (variação de humor que pode afetar a conduta de qualquer pessoa). Evidentemente, para que seja útil ao recrutador, o perfil operacional deve expressar aspectos que sejam estáveis, que perdurem no tempo. Isso somente será possível a partir da identificação correta dos traços de personalidade.

Para evitar o erro de se interpretar conduta isolada e pontual como reflexo de efetivo traço de personalidade, sugere-se que os comportamentos do alvo sejam observados por período razoável de tempo<sup>4</sup> e que metodologia criteriosa para a análise e a interpretação dos dados obtidos seja obrigatoriamente aplicada<sup>5</sup>.

De acordo com *Gosling et al.* (2002), as teorias interacionistas<sup>6</sup> sugerem que os indivíduos selecionam e criam os seus ambientes sociais, tais como amigos e outras formas de relacionamento, com o propósito de reforçar as suas disposições, preferências e atitudes pessoais. Dessa maneira, indivíduos extrovertidos, por exemplo, tendem a se relacionar com pessoas que lhes permitam dar vazão a esse aspecto da sua natureza. Por extensão, os autores propõem que os ambientes físicos também seriam estruturados de modo a refletir e reforçar a natureza dos seus ocupantes. Em razão disso, assinalam a possibilidade de que observadores realizem inferências sobre o perfil comportamental das pessoas a partir de indícios encontrados nos ambientes que ocupem de forma privativa.

Para ilustrar essa linha de raciocínio, pode-se citar o exemplo de uma mesa de escritório muito bem organizada e mantida constantemente dessa forma, apesar de ser utilizada todos os dias. Um observador

3 Nesse sentido, conforme assinala McCrae (2008, p. 208), “saber que alguém é altamente ansioso não diz coisa alguma sobre quão extrovertida essa pessoa é”.

4 Nas turmas ministradas em 2018 e 2019 o tempo destinado para cada equipe inferir um perfil comportamental preliminar do seu respectivo alvo foi de duas semanas. Evidentemente, muitas pesquisas ainda precisam ser desenvolvidas para que se possa determinar a duração adequada para esse período.

5 Durante o curso *Intelligence Profiling* apresenta-se aos alunos a proposta de uma metodologia que possa ser aplicada para a inferência de perfis comportamentais a partir da observação e análise de indícios ambientais.

6 Teorias que explicam a personalidade a partir da interação do indivíduo com o meio circundante.

atento poderia inferir um elevado grau de realização (conscienciosidade)<sup>7</sup> por parte de quem trabalha no local.

Note-se que duas premissas são basilares para que as ideias propostas por Gosling et al. (2002) sejam aplicáveis à metodologia de perfilação operacional: a primeira é a existência de relação efetiva entre indícios encontrados em ambientes ocupados privativamente pelo alvo e o seu respectivo perfil comportamental; e a segunda, a possibilidade de identificação, análise e interpretação, por parte de observador externo (profissional de Inteligência), dos indícios encontrados nesses ambientes.

Ao se considerar que as premissas acima sejam atendidas, novos elementos poderiam ser agregados à perfilação operacional. Registre-se ainda, quanto a esse aspecto, que Gosling et al. (2002) descrevem quatro tipos de indícios observáveis em ambientes ocupados de forma privativa, os quais, acredita-se, também possam ser aplicados para inferir o perfil comportamental de alvos em ações de recrutamento de fontes humanas<sup>8</sup>:

a) Indicadores de identidade voltados para si mesmo

Os autores assinalam que as pessoas passam a maior parte do tempo nas suas casas e nos seus locais de trabalho. Em razão disso e com o intuito de tornar esses espaços

próprios, tendem a personalizá-los, a adorná-los com objetos que reforcem a sua visão de mundo, as suas crenças e os seus valores. Esses objetos constituiriam, por assim dizer, declarações simbólicas sobre o próprio alvo. Pode-se imaginar, como exemplo, um retrato colocado na sala de trabalho, com a foto de um parente que o alvo tenha perdido em acidente de carro, cuja mera lembrança o faça refletir sobre a necessidade de dedicar mais tempo aos familiares, o que poderia sugerir uma faceta do traço de socialização ou amabilidade.

b) Indicadores de identidade voltados para terceiros

Pessoas também podem adornar os seus ambientes privativos com objetos que possuam significado compartilhado por terceiros. Esses objetos, segundo os autores, podem ser utilizados para comunicar os seus valores para outras pessoas que tenham acesso a esse ambiente. Deve-se destacar, contudo, que tal mecanismo pode ser de duas modalidades: sincero, quando realmente expresse crenças ou valores compartilhados pela pessoa, ou enganoso, quando é utilizado com a finalidade de exibir, estrategicamente, crenças ou valores que ela não possua. Para exemplificar esse último caso, pode-se citar a sala de trabalho de um alvo que tenha sido decorada com canecas e outros apetrechos referentes a determinado time de futebol, que, embora não seja efetivamente apreciado por ele, faça muito sucesso com outras

7 Um dos cinco grandes fatores do modelo *Big Five*, a realização ou conscienciosidade (*conscientiousness*) está associada aos aspectos de responsabilidade, cumprimento de normas, autodisciplina e organização.

8 Há registros de pesquisas anteriores no mesmo sentido. Já em 1942, nos Estados Unidos, o Escritório de Serviços Estratégicos (OSS) instituiu um programa para selecionar agentes especiais em que uma das tarefas consistia precisamente em solicitar aos candidatos que descrevessem o perfil de pessoas desconhecidas a partir de objetos que elas houvessem deixado nos seus respectivos aposentos.

pessoas que frequentem o local, e para as quais ele tenha interesse em se mostrar atrativo.

c) Vestígios de conduta interior

Os autores destacam, ainda, que pessoas com alta pontuação em determinado traço de personalidade tendem a realizar mais atos relacionados a esse traço do que outras, que demonstrem baixas pontuações. Note-se que a execução reiterada desses atos, nos mesmos ambientes, deixaria vestígios que poderiam ser identificados por um observador. Como exemplo, pode-se imaginar a presença de um cinzeiro com grande número de guimbas de cigarros, que tenham sido acesos recentemente, sobre a mesa de um alvo. Tal fato, ao menos potencialmente, refletiria estado de ansiedade, uma das facetas associadas ao traço do neuroticismo<sup>9</sup>.

d) Vestígios de conduta exterior

O quarto tipo de indicador, assim como os anteriores, também integra a metodologia da perfilação operacional. Nesse caso, o objeto de observação são vestígios de condutas que, embora tenham sido gerados em locais externos, foram posteriormente transportados para o interior do ambiente. Curiosamente, algo semelhante ao exemplo citado pelos autores – a exibição do programa de uma ópera da qual o ocupante havia participado<sup>10</sup> – chegou, inclusive, a ser constatado durante os exercícios realizados

pela primeira turma.

## METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa procurou verificar a validade da aplicação de perfis comportamentais, traçados a partir da observação das quatro tipologias citadas anteriormente, como instrumento de apoio para a *seleção* de alvos controlados<sup>11</sup> em ações de recrutamento de fontes humanas. Os dados foram aferidos por meio de um questionário semiestruturado, elaborado pelo autor. Ao todo, trinta e seis alunos participaram da pesquisa, dezesseis dos quais na primeira turma e vinte na segunda. As turmas foram heterogêneas, compostas por profissionais de diferentes unidades de Inteligência, civis e militares, com atuação tanto em âmbito estadual quanto federal. Os alunos organizaram-se em equipes compostas por quatro integrantes (quatro equipes na primeira turma e cinco equipes na segunda turma). Cada equipe elegeu um monitor (aluno responsável por fazer a interface com o instrutor durante a fase prática do exercício). O instrutor atribuiu, de forma aleatória, um alvo controlado para cada equipe, o que resultou na atribuição de quatro alvos controlados para a primeira turma e cinco para a segunda. Destaca-se, ainda, que os alvos eram, geralmente, servidores das próprias instituições nas quais os cursos foram ministrados, com exceção de dois casos específicos em que os alvos foram escolhidos entre funcionários

9 Conforme assinalam Hutz e Nunes (2001, p. 7), o neuroticismo “refere-se ao nível crônico de ajustamento e instabilidade emocional e representa as diferenças individuais que ocorrem quando pessoas experienciam padrões emocionais associados a um desconforto psíquico (aflição, angústia, sofrimento, etc.) e os estilos cognitivos e comportamentais decorrentes”.

10 Em nosso exercício, o programa observado pelos alunos referia-se a um concerto de música clássica.

11 Para fins deste artigo, entende-se como *alvos controlados* aqueles que tenham sido previamente indicados por gestores das instituições em que os cursos foram realizados.

de empresas terceirizadas, prestadoras de serviço a essas instituições.

As equipes analisaram ambientes ocupados privativamente pelos seus respectivos alvos. Na sua grande maioria, esses ambientes eram salas e mesas de trabalho. A opção por restringir a análise unicamente aos objetos presentes nas mesas de trabalho ocorreu sempre que o uso da sala era compartilhado simultaneamente por mais de uma pessoa o que, de modo evidente, comprometeria o resultado das inferências realizadas sobre o perfil comportamental do alvo. O acesso aos ambientes foi efetuado de forma discreta, sempre durante o horário de expediente, e na presença dos seus ocupantes. Ao acessarem os ambientes que seriam posteriormente analisados, os alunos procuraram identificar e observar, de maneira minuciosa, os objetos

que se encontravam no local. Para assegurar melhor apreensão das particularidades de cada ambiente, os acessos foram efetuados individualmente por todos os integrantes da equipe, de forma intercalada, durante o período de duas semanas. Com base nessas observações e, eventualmente, em algumas imagens obtidas, foram realizadas as inferências sobre o perfil comportamental dos alvos.

Ao final de cada turma em que a metodologia da perfilação operacional (*Intelligence Profiling*) foi avaliada, nos anos de 2018 e 2019, solicitou-se aos alunos que respondessem ao seguinte questionário<sup>12</sup>, formatado em escala do tipo Likert, e assinalassem, entre as cinco opções de resposta, aquela que mais indicava o seu grau de concordância com a pergunta:

---

12 Neste primeiro artigo serão analisadas apenas as respostas fornecidas às perguntas nº 1, 2, 8 e 9.

Figura 1 - Questionário de pesquisa aplicado aos alunos das turmas 4 e 5 do curso *Intelligence Profil*

<b>QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA METODOLOGIA DE PERFILAÇÃO OPERACIONAL</b>				
1ª) Você participa de treinamentos que abordem o emprego da perfilação comportamental no recrutamento de fontes humanas?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
2ª) Você acredita que a perfilação operacional possa auxiliar durante a fase de seleção em uma ação de recrutamento de fontes humanas?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
3ª) Você acredita que a perfilação operacional possa auxiliar durante a fase de aproximação em uma ação de recrutamento de fontes humanas?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
4ª) Você acredita que a perfilação operacional possa auxiliar durante a fase de abordagem em uma ação de recrutamento de fontes humanas?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
5ª) Você acredita que a perfilação operacional possa auxiliar na identificação do profissional de Inteligência com o melhor perfil para desempenhar a função de recrutador?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
6ª) Você acredita que a perfilação operacional possa auxiliar na identificação do profissional de Inteligência com o melhor perfil para desempenhar a função de controlador?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
7ª) A sua unidade de Inteligência trabalha com o recrutamento de fontes humanas?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
8ª) Você acredita que a perfilação operacional possa ser aplicada em sua unidade de Inteligência?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
9ª) Você se interessaria em atuar com a perfilação operacional em sua unidade de Inteligência?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
10ª) Você recomendaria ao gestor de sua unidade o emprego da metodologia de perfilação operacional?				
Não	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre

Fonte: Elaboração própria.

Como forma de garantir a validade da metodologia aplicada, foram enviados esforços para que os alvos não tomassem conhecimento prévio sobre os exercícios que seriam realizados, o que poderia resultar na alteração intencional dos ambientes antes de serem observados pelos alunos. Esses esforços compreenderam, entre outras medidas, a assinatura de Termos de Compromisso e Manutenção de Sigilo (TCMS) por parte dos alunos e a orientação direcionada aos gestores quanto à necessidade de manutenção do sigilo em relação ao nome dos alvos indicados.

Dois requisitos foram considerados

essenciais para que uma pessoa fosse indicada como alvo controlado no exercício de perfilação operacional: 1) a pessoa indicada, presumidamente, não deveria ter conhecimento sobre a realização do curso na sua instituição. Caso ela viesse a ter conhecimento do curso, não deveria saber detalhes sobre a temática a ser abordada em sala de aula; e 2) o gestor deveria ter livre acesso a essa pessoa para que lhe solicitasse, posteriormente, a realização de teste autodeclarado, cujo resultado seria confrontado com o perfil comportamental inferido pelos alunos durante a realização do exercício<sup>13</sup>. Atendidos esses requisitos, os nomes dos alvos foram distribuídos de

13 Embora essa confrontação ainda não tenha sido finalizada, pretende-se utilizá-la como base para a discussão sobre a efetividade da perfilação operacional em estudos posteriores.



forma aleatória aos monitores das equipes.

De posse dos nomes dos seus respectivos alvos, cada equipe elaborou um planejamento que destacava como seriam executadas as ações destinadas à obtenção dos dados necessários à inferência dos perfis operacionais. Deve-se ressaltar, quanto a esse aspecto, que, embora conteúdos provenientes de publicações em redes sociais tenham sido utilizados na elaboração desses planejamentos, a conclusão propriamente dita dos perfis comportamentais restringiu-se, em todos os casos, aos dados obtidos em ambientes ocupados privativamente pelos alvos.

Essa etapa do exercício, em ação efetiva de recrutamento operacional, estaria inserida no que costuma ser denominado como “fase de investigação”, ou seja, a fase em que são empregadas técnicas operacionais para a obtenção de dados que permitam um “levantamento completo e minucioso sobre o alvo”. Todas as equipes das duas turmas pesquisadas obtiveram êxito em acessar algum tipo de ambiente ocupado privativamente pelos seus respectivos alvos<sup>14</sup>. Em três casos também foram obtidas imagens que colaboraram para a análise posterior do ambiente.

Os ambientes a que os alunos tiveram acesso foram analisados e interpretados sob a perspectiva das quatro tipologias de indícios comportamentais apresentadas anteriormente. Os dados obtidos foram agrupados e correlacionados com os cinco grandes fatores<sup>15</sup> do modelo *Big Five*, o

qual, nas palavras de Nunes, Hutz e Nunes (2010), tem sido extensamente estudado por possibilitar uma descrição simples, elegante e econômica da personalidade. Os cinco grandes fatores da personalidade do modelo *Big Five* podem ser descritos, de forma sucinta, da seguinte maneira<sup>16</sup>:

- “Abertura à experiência”: descreve uma pessoa criativa, curiosa, imaginativa, visionária, precursora e eclética.
- “Realização”: caracteriza uma pessoa eficiente, organizada, metódica, confiável, responsável e meticulosa.
- “Extroversão”: caracteriza uma pessoa ativa, assertiva, enérgica, entusiasta, expansiva e falante.
- “Socialização”: descreve uma pessoa solidária, fraterna, generosa, afável, compreensiva e confiante.
- “Neuroticismo”: descreve uma pessoa ansiosa, autopiedosa, tensa, susceptível, instável e preocupada.

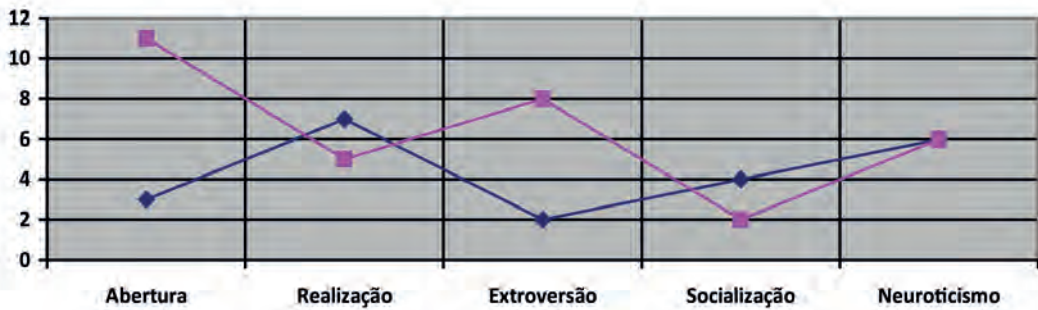
Após atribuir, com base nos dados obtidos, pontuação específica para cada um dos cinco grandes fatores da personalidade, os alunos representaram os resultados graficamente, por meio da geração de curva para o perfil comportamental dos seus respectivos alvos, conforme imagem a seguir:

14 Uma das equipes conseguiu acessar dois ambientes do mesmo alvo. Um deles era uma garagem que estava publicamente anunciada para aluguel durante o período do curso.

15 Utiliza-se, neste artigo, a nomenclatura adotada no Brasil, conforme citado por Silva e Nakano (2011).

16 Traduzido livremente e adaptado a partir da descrição em inglês feita por McCrae e John (1992).

Figura 2 - Comparação entre duas curvas de perfil comportamental traçadas pelos alunos em sala de aula.



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 2 exemplifica a comparação entre as curvas de perfil comportamental, sobrepostas, de dois alvos nos cinco grandes fatores do modelo *Big Five*, elaboradas pelos alunos em sala de aula. Análise preliminar dos perfis obtidos já permitiria constatar que, embora os dois tenham recebido a mesma pontuação quanto ao fator “neuroticismo” e valores relativamente próximos para os fatores “socialização” e “realização”, a pontuação atribuída aos alvos foi bem diferente no que tange aos aspectos “abertura à experiência” e “extroversão”.

Enquanto a pontuação mais alta no fator “abertura à experiência” sugere um indivíduo mais curioso e propenso a aceitar ideias novas, que ainda não tenham sido experienciadas, a pontuação mais alta no fator “extroversão”, por sua vez, tende a caracterizar um indivíduo com comportamento mais expansivo, enérgico e falante.

Nesse sentido, é importante registrar que não existe perfil comportamental que seja melhor que os demais para ações de recrutamento de fontes humanas. O que há,

de fato, são perfis que estejam mais ajustados à natureza e às características da missão que deverá ser realizada.

Assim, na parte do exercício equivalente à fase da “seleção”, os alunos realizaram quatro procedimentos distintos: 1) traçar o perfil operacional dos alvos; 2) identificar, com base na natureza da missão, quais características seriam desejadas (ou indesejadas) para o alvo a ser recrutado; 3) assinalar a quais fatores da personalidade essas características estariam mais associadas; e 4) com base nos fatores identificados e na curva resultante do perfil operacional, selecionar o alvo mais indicado para o cumprimento da missão.

No exemplo da figura apresentada acima, considerada a natureza da missão (que durante o curso foi descrita pelo instrutor em sala de aula como: “aproximar-se de um grupo de pessoas que organizam festas noturnas e supostamente estariam envolvidas com o tráfico de drogas”) e a necessidade de selecionar apenas um dos alvos previamente assinalados para dar continuidade à ação de recrutamento, as equipes optaram, entre

os perfis analisados, por aquele que obteve as maiores pontuações em “abertura à experiência” e “extroversão”. Isso porque os atributos desejados para o cumprimento da missão exigiriam, sobretudo, grande aptidão para o estabelecimento de novos relacionamentos interpessoais, habilidade que tende a se manifestar com maior intensidade em indivíduos que apresentem maiores pontuações nesses traços.

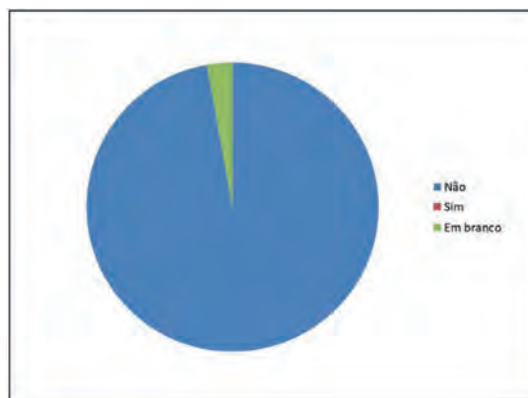
Observe-se que, usualmente, na fase da “seleção”, já são considerados alguns critérios no intuito de tornar mais objetivo o procedimento de escolha do alvo a ser recrutado. Nesse sentido, costuma-se atribuir ao alvo um valor que indique o seu grau de acesso ao dado de interesse e outro que esteja relacionado à sua motivação. Desse modo, quanto maior a pontuação obtida pelo alvo nesses dois critérios (grau de acesso e motivação)<sup>17</sup>, maior também a probabilidade de que ele seja selecionado, o que justifica a sua escolha de maneira mais objetiva e criteriosa em detrimento de outros alvos que também tenham sido previamente assinalados.

Não se propõe aqui a substituição de outros critérios, tradicionalmente utilizados na fase de “seleção”, pela metodologia da perfilação operacional que, neste artigo, foi apresentada apenas de forma breve e superficial. Ao contrário, propõe-se tão somente agregar, aos critérios já aplicados, novo parâmetro, capaz de tornar mais efetiva a escolha a ser feita pelo recrutador.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A primeira pergunta do questionário objetivou verificar se os alunos já haviam participado de algum treinamento que abordasse o emprego da perfilação comportamental no contexto do recrutamento de fontes humanas. Note-se que o aspecto verificado foi a “perfilação comportamental”, de forma abrangente, a despeito da metodologia utilizada.

Figura 3 – Participação dos alunos em treinamentos que abordassem a temática da perfilação comportamental.



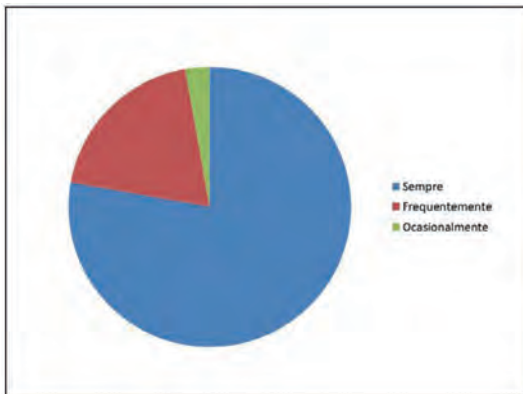
Fonte: Elaboração própria.

Embora um dos participantes tenha deixado esse campo do questionário em branco, trinta e cinco alunos declararam que “não”, ou seja, mais de 97% dos que responderam informaram nunca ter participado de cursos que abordassem o emprego da perfilação comportamental nesse contexto. Sobre esse tema, as respostas sugerem a inexistência de treinamentos especializados. Importante destacar, contudo, que esse resultado pode ter sido influenciado pelo reduzido universo amostral da pesquisa (36 alunos).

<sup>17</sup> Esses são apenas dois critérios ilustrativos entre vários outros que também poderiam ser utilizados.

A segunda pergunta buscou aferir se, na percepção dos alunos, a técnica da perfilação operacional poderia auxiliar durante a fase de seleção de alvos no recrutamento de fontes humanas<sup>18</sup>.

Figura 4 – Percepção dos alunos sobre a aplicação da perfilação operacional na fase de seleção em ação de recrutamento de fontes humanas.

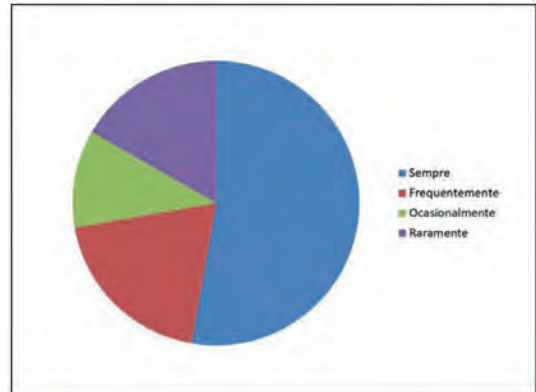


Fonte: Elaboração própria.

Vinte e oito alunos, mais de 77%, declararam “sempre”, e outros sete, mais de 19%, responderam “frequentemente”. Apenas um aluno informou “ocasionalmente”. Os resultados obtidos com as respostas “sempre” e “frequentemente”, se interpretados em conjunto, indicam que mais de 97% dos alunos validaram o emprego da perfilação operacional como instrumento eficaz para auxiliar o recrutador durante a fase de seleção de alvos em ação de recrutamento de fontes humanas.

A oitava pergunta procurou sondar se os alunos visualizavam a possibilidade de aplicação da metodologia de perfilação operacional nas suas respectivas unidades de Inteligência.

Figura 5 – Percepção dos alunos quanto à possibilidade de aplicação da perfilação operacional nas suas respectivas unidades de Inteligência.



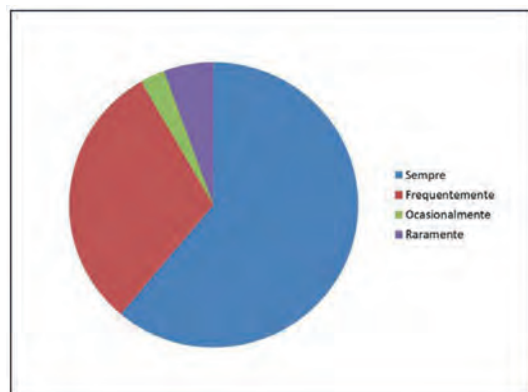
Fonte: Elaboração própria.

Dezenove alunos responderam “sempre”; sete assinalaram “frequentemente”; quatro marcaram “ocasionalmente”; e seis responderam “raramente”. A soma dos resultados dos que informaram “sempre” e “frequentemente” resulta em mais de 72% das respostas, o que significa que, na percepção da maioria dos alunos, existe possibilidade concreta de aplicação da perfilação operacional nas suas respectivas agências.

A nona pergunta procurou aferir se haveria interesse pessoal por parte dos alunos em aplicar a metodologia da perfilação operacional nas suas respectivas agências.

<sup>18</sup> Embora o questionário também contemplasse perguntas referentes às fases de aproximação e abordagem, os resultados obtidos em relação a esses quesitos serão apresentados em estudos posteriores.

Figura 6 – Interesse dos alunos em aplicar a perfilação operacional nas suas respectivas unidades de Inteligência.



Fonte: Elaboração própria.

Vinte e dois alunos responderam “sempre”; onze declararam “frequentemente”; um assinalou “ocasionalmente”; e dois marcaram “raramente”. Ao somar as respostas dos alunos que declararam “sempre” e “frequentemente”, percebe-se que mais de 91% dos participantes demonstraram interesse pessoal em aplicar a metodologia da perfilação operacional nas suas respectivas agências.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a pesquisa também tenha analisado a aplicação da perfilação operacional em outras fases do recrutamento de fontes humanas, optou-se por explorar, em artigos posteriores, os aspectos referentes às fases de “aproximação” e “abordagem”, de forma a tratar separadamente as várias especificidades que envolvem esses temas. De fato, haveria muito ainda o que acrescentar sobre a

própria fase da “seleção”, abordada com maior ênfase neste artigo, todavia, julgou-se que este não seria o espaço adequado para fazê-lo. Em treinamentos ministrados com exclusividade para profissionais de Inteligência esses aspectos são abordados de forma mais detalhada.

Visualiza-se como essencial, neste momento, a padronização da metodologia destinada à perfilação operacional. Esse procedimento seria imprescindível para permitir o compartilhamento de perfis comportamentais entre diferentes unidades de Inteligência. Desse modo, acredita-se que, no futuro, seria possível a utilização do perfil operacional de um alvo, produzido por determinada unidade de Inteligência, por outras agências que necessitem realizar, por exemplo, entrevista com esse mesmo alvo. De fato, são inúmeros os cenários em que se poderia cogitar o emprego compartilhado de perfis comportamentais nas operações com fontes humanas.

Por fim, sugere-se que a perfilação operacional seja inserida no rol das técnicas operacionais e ações de busca empregadas pela Atividade de Inteligência. Com efeito, em consulta a algumas das principais doutrinas aplicadas em nosso país<sup>19</sup>, identificou-se que não há, nos seus textos, qualquer menção que possa ser diretamente associada à metodologia de inferência de perfis comportamentais em operações destinadas ao recrutamento de informantes e colaboradores. Acredita-se que a previsão doutrinária da perfilação operacional em

<sup>19</sup>Entre os documentos consultados, destacam-se as seguintes doutrinas: Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP (BRASIL, 2014), Doutrina de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro – DISPERJ (RIO DE JANEIRO, 2015), Doutrina Nacional de Inteligência Penitenciária – DNIP (BRASIL, 2013), Doutrina de Inteligência de Defesa (BRASIL, 2005), Doutrina Nacional de Inteligência: Bases Comuns (BRASIL, 2004) e o Manual de Operações de Inteligência do Exército Brasileiro: IP 30-4 (BRASIL, 1996).

muito contribuiria para a sua difusão entre profissionais de Inteligência de todo o Brasil, além de possibilitar o aperfeiçoamento da sua metodologia, que passaria a ser debatida e ensinada nas mais conceituadas Escolas de Inteligência do nosso país.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, A. S. *A arte de argumentar: gerenciando razão e emoção*. São Paulo: Ateliê Editorial, 2009.
- AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA (Brasil). Sistema Brasileiro de Inteligência. Conselho consultivo. *Manual de Inteligência: Doutrina Nacional de Inteligência: bases comuns*. Brasília, DF: Abin, 2004.
- BRASIL. Ministério do Exército. Estado-Maior do Exército. *Manual de Operações de Inteligência do Exército Brasileiro IP 30-4*. 1. ed. Brasília, DF, 1996.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Departamento de Inteligência Estratégica. *Doutrina de Inteligência de Defesa*. 1. ed. Brasília, DF, 2005.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Departamento Penitenciário Nacional. Diretoria do Sistema Penitenciário Federal. *Doutrina Nacional de Inteligência Penitenciária (DNIP)*. Brasília, DF, 2013.
- BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. *Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP)*. 4. ed. rev. e atual. Brasília, DF, 2014.
- GOSLING, S. D. et al. A room with a cue: personality judgments based on offices and bedrooms. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 82, n. 3, p. 379-398, 2002.
- HUTZ, C. S.; NUNES, C. H. S. S. *Escala fatorial de ajustamento emocional/neuroticismo*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- MCCRAE, R. R. O que é personalidade? In: FLORES-MENDOZA, C.; COLOM, R. *Introdução à psicologia das diferenças individuais*. Porto Alegre: Artmed, p. 203-218, 2008.
- MCCRAE, R. R.; JOHN, O. P. An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, v. 60, n. 2, p. 175-215, 1992.
- NUNES, C. H. S. S.; HUTZ, C. S.; NUNES, M. F. O. *Bateria Fatorial de Personalidade (BFP): Manual técnico*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- RIO DE JANEIRO (Estado). Secretaria de Estado de Segurança Pública. Subsecretaria de Inteligência. *Doutrina de Inteligência de Segurança Pública do Estado do Rio de Janeiro (DISPERJ)*. Rio de Janeiro, 2015.
- SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. *Teorias da personalidade*. Tradução Priscilla Lopes e Livia Koepl. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- SILVA, I. B.; NAKANO, T. C. Modelo dos cinco grandes fatores da personalidade: análise de pesquisas. *Avaliação Psicológica*, v. 10, n. 1, p. 51-62, 2011.

