



**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**  
**Mestrado em Ciências Policiais**

**Heriberto da Silva Corrêa**

**INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA:**  
**O perfil profissional e suas competências**

**Orientador:**  
**Professor Doutor Hermínio Joaquim de Matos**

**Lisboa**

**2017**





**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**

**Heriberto da Silva Corrêa**

**INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA:**

**O perfil profissional e suas competências**

**Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Ciências Policiais na especialização de Gestão da Segurança, realizada sob a orientação do Professor Doutor Hermínio Joaquim de Matos.**

**Lisboa**

**2017**

*Aos meus queridos e amados Pais, Enedino (in memoriam) e Rosália, pelo amor e sacrifício por mim e meus irmãos, meu eterno amor a vocês.*

*As minhas especiais e amadas, esposa e filha, Marita e Marianna Corrêa, pelo sacrifício das ausências, pelo carinho, pelo companheirismo e pelo amor. Amores eternos da minha vida!!*

*Aos meus irmãos, pelo incentivo, companheirismo e amizade, meu eterno amor a vocês.*

*Aos meus sogros José Melo e Maria Rita, e meu cunhado Edson José e Anne, minha gratidão pela força e incentivos, meu carinho especial por vocês.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, o criador, que me deu a vida, as oportunidades e as capacidades para chegar até aqui e de viver este momento, orientado pelo amor de Cristo.

Ao Excelentíssimo Senhor Governador do Estado do Amazonas, Professor José Melo de Oliveira, pela confiança e por ter autorizado minha frequência no curso.

Ao Tenente Coronel BM Bianor Corrêa, aos Majores Elias e Nilo Corrêa, ao Capitão Délio Corrêa, meus queridos irmãos e debatedores do tema gestão e segurança pública, pela amizade e por tudo que me ajudaram nesta caminhada.

Ao Superintendente Chefe Pedro Clemente, pelas conversas proveitosas e inteligentes, os ensinamentos repassados e a receptividade no ISCPSI.

Ao Professor Doutor Manuel Valente pelas orientações, ensinamentos e atenção dispensada a mim e ao meu país, onde será sempre respeitado e homenageado.

Aos nobres mestres Luiz Fiães Fernandes, José Ferreira de Oliveira, José Emanuel de Matos Torres e Luiz Manuel André Elias, pela dedicação e conhecimentos repassados e as conversas inspiradoras

Ao meu caríssimo e estimado Professor Doutor Hermínio Joaquim Matos, meu orientador, conselheiro e incentivador, homem, cuja sinceridade e nobreza ideais passei a admirar, suas aulas e conhecimentos me levaram a escolha de um tema tão fascinante.

Ao meu amigo Capitão Brigadiano João Marcelo dos Santos Gonçalves, pela amizade, companheirismo e incentivos, nesta jornada do mestrado.

Aos meus digníssimos novos amigos portugueses Rui Fernandes, Élio Carreto, Pedro Pereira, Norberto Maio, e especialmente a Luiz Carvalho da Silva e sua nobre esposa Filomena e aos seus filhos e amigos, pelo carinho, receptividade e companheirismo na minha estada em Portugal.

Aos caríssimos colegas e funcionários do ISCPSI, em especial Anabela Mendes, Michele Soares, Ângela Maria, Cidália Rodrigues e Hermínio Costa pelo carinho e a fidalguia com que recebem e orientam todos, além do carinho e dedicação as suas atividades, que em muito ajudam os que ali chegam.

*“A permanente preocupação com a moralidade não se restringirá à observância de princípios éticos e de juízos de obrigação moral; ela tem de se entranhar no âmago dos servidores. A moralidade de princípios é apenas fachada, quando não amparada na moralidade de caráter. A seleção de novos recursos humanos ou a confirmação de antigos não negligenciará quantos aos atributos morais, muito mais importantes do que outros, como experiência e conhecimentos específicos. Estes se adquirem em alguns meses: aqueles se cultivam em uma vida. ” (General Alberto Cardoso)*

## RESUMO

Esta dissertação consiste em um estudo acerca das daqueles valores (morais e éticos), atributos e competências, que deveriam ser exigidos dos profissionais de segurança interna ou segurança pública de Portugal, Brasil e todos os integrantes de Forças de Segurança, e em especial aqueles devotados as atividades de Inteligência de Segurança Pública. Teve como intento imergir, verticalmente, no estudo desses conceitos e ao desvenda-los buscar formas de serem detectados e avaliados e o quão são estáveis para aqueles que querem exercer essa atividade. Inicialmente se buscou demonstrar o que é a atividade de Inteligência e seus conceitos basilares, depois pormenorizar sua atuação no campo da segurança pública ou segurança interna. Necessário se faz buscar na ciência da Administração, com especial ênfase na Gestão de Recursos Humanos e nessa especialização a Gestão por Competências, para definir e conhecer conceitos até então não observados de modo sistemático pela gestão pública, como por exemplo: recrutamento, seleção, mapeamento de competências: transversais, técnicas, comportamentais, o perfil profissional e a avaliação de desempenho. Nos tópicos específicos pertinentes a demonstrar o papel desempenhado pelos profissionais de segurança pública, estabeleceu aquilo que na gestão de recursos humanos é denominado desenho do perfil do profissional que se busca no mercado ou na própria organização, definindo suas atitudes e condutas, desenhamos as habilidades necessárias, isso nos leva a alcançar o cerne da questão, qual seja o perfil que desejamos e quais suas competências profissionais. Ao final, a pesquisa apresenta uma linha de inicial de tratamento científico e técnico, para buscar profissionalizar e estabelecer parâmetros de recrutamento e seleção dos melhores profissionais para a imprescindível atividade de inteligência, em especial na Segurança Pública.

**Palavras-chave:** segurança pública; polícia; inteligência; competências: atributos e valores morais e profissionais

## ABSTRACT

This dissertation consists of a study about those values (moral and ethical), attributes and competences that should be required of the professionals of internal security or public security of Portugal, Brazil and all members of Security Forces, especially those devoted the activities of Public Security Intelligence. He tried to immerse himself vertically in the study of these concepts and to unveil them to find ways to be detected and evaluated and how stable they are for those who want to carry out this activity. Initially, it was sought to demonstrate what intelligence activity is and its basic concepts, then to detail its action in the field of public security or internal security. It is necessary to seek in the science of Administration, with special emphasis on Human Resources Management and in this specialization the Management by Competencies, to define and to know concepts hitherto not observed in a systematic way by the public management, such as: recruitment, selection, mapping of competences: transversal, technical, behavioral, professional profile and performance evaluation. In the specific topics relevant to demonstrate the role played by public security professionals, established what human resources management is called drawing the profile of the professional who seeks the market or the organization itself, defining their attitudes and behaviors, designing the necessary skills, this leads us to reach the heart of the question, which is the profile we want and what their professional skills. At the end, the research presents an initial line of scientific and technical treatment, to seek to professionalize and establish parameters of recruitment and selection of the best professionals for the indispensable intelligence activity, especially in Public Security.

**Keywords:** public security; police; intelligence; competences: moral and professional attributes and values

## ABREVIATURAS & SIGLAS

**ABIN - Agência Brasileira de Inteligência**  
**CEFARH - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos**  
**CIA - Central Intelligence Agency**  
**CIEX - Centro de Inteligência do Exército**  
**CRFB – Constituição da República Federativa do Brasil**  
**CSN - Conselho de Segurança Nacional**  
**DNISP – Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública.**  
**DPF – Departamento de Polícia Federal**  
**EM – Estados-Membros**  
**FS – Forças de Segurança**  
**FSS – Forças e Serviços de Segurança**  
**IC - Inteligência Competitiva**  
**IP - Inteligência Policial**  
**ISP – Inteligência de Segurança Pública**  
**KGB - Comitê de Segurança do Estado**  
**LSI – Lei da Segurança Interna**  
**MAI – Ministério da Administração Interna**  
**MI-6 - Secret Intelligence Service**  
**OI – Órgãos de Inteligência**  
**OP - Organismos de Polícia**  
**OSS – Escritório de Serviços Estratégicos**  
**PM – Polícia Militar**  
**PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais**  
**PSP – Polícia de Segurança Pública**  
**SAE - Secretaria de Assuntos Estratégicos**  
**SFICI - Serviço Federal de Informações e Contra -Informações**  
**SI - Sistemas de Inteligência**  
**SIED - Serviço de Informações Estratégicas e Defesa**  
**SIOPOM – Sistema de Inteligência da Polícia Militar**  
**SIED - Serviço de Informações Estratégicas e Defesa**  
**SIPSP - Serviço de Informações da Polícia de Segurança Pública**  
**SIRP - Sistema de Informações da República Portuguesa**  
**SIS - Serviço de Informações de Segurança**  
**SISBIN - Sistema Brasileiro de Inteligência**  
**SNI - Serviço Nacional de Informações**  
**SP - Segurança Pública**  
**SSI - Subsecretaria de Inteligência**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Estrutura do SISBIN.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 - Evolução dos Órgãos Integrantes do SISBIN.....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 3 - Organograma Estrutural e Funcional do SIRP.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 4 - Organograma Estrutural do SIS.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 5 - Fases do processo de Infiltração Contraterrorista.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6 - O Processo Seletivo como uma Sequência de Etapas.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 7 - COMPETÊNCIAS: Fonte de Valor para o Indivíduo e Organização .....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 8 - Competências Organizacionais Mensuradas.....</b>	<b>75</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Principais Funções e Atividades dos profissionais de ISP.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 2 - Competências de suporte dos profissionais de ISP.....</b>	<b>93</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao CHEFE no SIPOM88</b>	
<b>Quadro 2 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao ANALISTA do SIPOM.....</b>	<b>88</b>
<b>Quadro 3 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao AGENTE do SIPOM .....</b>	<b>88</b>
<b>Quadro 4 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao CHEFE de OI .....</b>	<b>89</b>
<b>Quadro 5 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao ANALISTA de OI90</b>	
<b>Quadro 6 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao AGENTE de OI..</b>	<b>90</b>

## SUMÁRIO GERAL

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
ABREVIATURAS & SIGLAS .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	iv
LISTA DE TABELAS .....	iv
LISTA DE QUADROS .....	iv
SUMÁRIO GERAL .....	v
INTRODUÇÃO .....	1
Objetivos.....	4
Objetivo Geral.....	4
Objetivos Específicos .....	4
Metodologia da Pesquisa .....	5
CAPÍTULO 1 .....	7
1    FUNDAMENTOS TEÓRICOS E ELEMENTOS DOUTRINÁRIOS.....	7
1.1    Histórico da atividade de Inteligência.....	9
1.1.1    A história da inteligência no Brasil.....	11
1.1.2    SISBIN e ABIN.....	13
1.2    SIRP E SIS .....	16
1.3    SIPSP.....	19
1.4    Evolução dos conceitos .....	20
1.5    Evolução da finalidade da atividade da Inteligência .....	22
1.6    Princípios .....	23
1.7    Valores .....	24
CAPITULO 2 .....	27
2    ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....	27
2.1    Definição de Inteligência de Segurança Pública .....	27
2.2    Os princípios da atividade de Inteligência de Segurança Pública.....	31
2.3    Atividade de Inteligência de Segurança Pública .....	33
2.4    Atividades Diretas.....	34
2.5    Atividades Relacionadas .....	34
2.6    Atividades de Informação e Influência .....	35
2.7    Produção do Conhecimento .....	35
2.8    Operações de inteligência .....	37
CAPÍTULO 3 .....	41
3    O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	41
3.1    Tipos de Recrutamento .....	42
3.1.1    Recrutamento Interno .....	42
3.1.2    Recrutamento externo .....	45
3.1.3    Recrutamento Misto.....	47
3.2    A procura de candidatos por meio de consultoria externa especializada .....	48
3.3    A seleção .....	49
3.3.1    Técnicas Utilizadas na Seleção de Pessoal.....	53
3.4    O recrutamento .....	54

3.5	A importância do recrutamento e da seleção de pessoas .....	59
3.6	A seleção por competências x capacidade intelectual.....	60
3.7	O recrutamento e a seleção para Inteligência de Segurança Pública .....	62
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>		<b>64</b>
<b>4</b>	<b>GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>64</b>
4.1	Histórico da Gestão por Competências.....	64
4.2	Conceito de Gestão por Competências .....	66
4.3	Categorias das Competências em uma organização.....	67
4.4	O Conhecimento como fonte de Competência e seleção por Competência.....	68
4.5	Mapeamento de Competências.....	71
4.5.1	Tipos de Competências de Suporte utilizadas na fase do mapeamento .....	72
4.6	Implantação da Gestão por Competências .....	73
4.6.1	Sensibilização.....	74
4.6.2	Definição de perfis.....	74
4.7	Construção da Avaliação de Desempenho com foco em Competência.....	75
4.8	Gestão por Competências e Avaliação por Competências.....	76
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>		<b>79</b>
<b>5</b>	<b>O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA EM SEGURANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>79</b>
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>		<b>82</b>
<b>6</b>	<b>OS PERFIS DOS PROFISSIONAIS DA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.....</b>	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO 7 .....</b>		<b>87</b>
<b>7</b>	<b>AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. ..</b>	<b>87</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CITADA E REFERÊNCIAS .....</b>		<b>96</b>

## INTRODUÇÃO

A nova ordem mundial exige o preparo de especialistas para o exercício das mais diversas funções, desde aquelas consideradas contemporâneas aquelas que tradicionalmente já existem há séculos, mas que ganham a cada evolução social novo formato e foco, exigindo daqueles que a exercem novas habilidades e competências frente aos novos desafios e aplicação hodierna. Esse novíssimo mundo contemporâneo está passando por mudanças radicais e quase instantâneas em todos os campos do conhecimento. Nesse rápido processo de transformação das organizações, sejam públicas ou privadas, os profissionais devem manter-se em constante e dinâmico aprimoramento, para se antecipar e se adaptar aos novos desafios, visando atingir ou manter os patamares de competitividade, produtividade e excelência dos resultados.

O fator concorrente passa a ser a competência demonstrada e/ou reafirmada diante de toda e qualquer situação das pessoas de cada organização. Dessa forma, muitos gestores de recursos humanos têm diante de si questões relevantes, tais como, identificar as competências necessárias para o exercício das funções e a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento para desempenho de tais funções.

Todo processo de gestão de pessoas, demanda uma série de procedimentos e dentre aqueles que podem fazer diferença no futuro da organização estão o recrutamento e a seleção, que passaram a ser denominada captação de talentos, cujo foco não está mais apenas direcionado para o nível intelectual do candidato, mas estende-se também às suas capacidades, habilidades e atitudes, estratificadas no mapeamento das competências, derivadas diretamente no conhecimento prévio da função a ser desempenhada e com isso definir aqueles requisitos a serem preenchidos pelos indivíduos que poderão desempenhá-la. E a atividade de Inteligência nas suas mais variadas vertentes não pode dispensar esta excepcional ferramenta de gestão na composição dos seus quadros, formatando as competências essenciais para cada ramo da atividade em especial a aqui analisada.

Na esteira dessa visão, o objetivo deste trabalho é demonstrar que os gestores dos diversos Órgãos de Inteligência (OI) que compõem um ou mais Sistemas de Inteligência (SI), em especial, no caso deste estudo os de Segurança Pública (SP), devem mapear as atribuições a serem desempenhadas pelo profissional de segurança pública, devotado a atividade de Inteligência Policial (IP) ou de Segurança Pública, atentando-se à causa primária da existência do Organismo Policial (OP) a que pertencem, sua competência legal e a causa de sua Instituição, prevista nas Constituição da República como é o caso do Brasil ou na Lei Orgânica de cada

Instituição como é o caso Português, procurando sempre a eficiência e eficácia das atividades para qual foram instituídas.

Inicialmente traçaremos um panorama histórico da atividade, avançando pelos seus fundamentos e conceitos doutrinários e evolutivos, demonstrando ainda que de forma resumida evolução social e política da atividade de inteligência, em especial a Inteligência de Segurança Pública, para isso, deveremos partir de uma visão mais ampla da atividade, desde as definições como de CEPIK (2003), no qual serviços de Inteligência são instituições governamentais que têm como objetivo fundamental adquirir, analisar e repassar informações importantes e essenciais para auxiliar o governo na tomada de decisões estratégicas nas áreas de política externa e interna e de manutenção da ordem pública. In fine se vê a importância da inteligência na manutenção da ordem pública, papel fundamental dos organismos de Segurança Pública ou Interna, e assim, poderemos demonstrar como se desenvolvem as Operações de Inteligência para estabelecer uma análise de sua atuação e para determinar os objetivos propostos no presente estudo.

A gestão de recursos humanos vem a seguir, nos impelindo a buscar dentro da ciência da administração, como aproveitar sua expertise para nosso campo de atuação, especialmente nas novas técnicas de recrutamento e seleção empregadas em larga escala pelas grandes corporações na busca de profissionais cada vez mais qualificados e que atendam os objetivos corporativos, sendo que esse processo vai muito além da mera avaliação do aspecto intelectual e curricular, essa nova metodologia consiste em pequenas entrevistas realizadas a partir de cenários para avaliar competências pessoais fundamentais para o exercício da atividade de inteligência, como ética, comunicação efetiva, tomada de decisão, pensamento crítico, liderança, maturidade emocional, resposta adequada às situações de estresse.

Este método de avaliação foi desenvolvido para apurar as chamadas competências pessoais não-cognitivas, desejáveis aos que exercem uma atividade, que vai exigir determinados patamares de solidez nos princípios, valores e competências, talvez esse seja o melhor método seletivo escolhido devido às características que a atividade de inteligência de Segurança Pública exigem, afinal não basta apenas conhecimento técnico para formar um bom profissional – as características pessoais são fundamentais nessa carreira.

Vale ressaltar que os aspectos que abrangem a gestão de recursos humanos são fundamentais para um perfeito entendimento de que são competências e de que forma tal

avaliação gerou dentro da administração e especificamente na especialidade recursos humanos a chamada “gestão por competências”, forma de gerir negócios e entidades a partir da formulação de perfis adequados a cada função, buscando inspiração em teóricos da administração e da gestão.

Na terceira parte procuramos demonstrar que o momento inicial onde devem ser avaliadas, medidas e observadas tais competências, definidas pelos conhecimentos, habilidades e atitudes para o exercício da atividade de inteligências de segurança pública, esse momento é processo de seleção e recrutamento, daí faz necessário o entendimento dessa fase primordial no processo de obtenção dos melhores e com perfil adequado, para que na segunda fase, o treinamento, sejam trabalhadas e desenvolvidas tais competência exigidas para o exercício da atividade de inteligência, conforme AUGUSTO (1990, p. 10), que os candidatos a essa missão devem apresentar os seguintes requisitos:

“Compatibilização aos perfis profissiográficos de cada função, embasamento cultural específico em área de interesse da organização e formação técnica especializada”.

Fica claro, portanto, que os candidatos a desenvolver a atividade de inteligência de segurança pública, devem possuir conhecimentos, habilidades e atitudes exclusivos, a fim de confirmarem a capacidade de mobilizar saberes para buscar e analisar fatos e/ou situações reais ou hipotéticas, elucidar o seu significado final por meio de uma visão prospectiva, visando assessorar os tomadores de decisões, nos diversos níveis, com “conhecimentos produzidos segundo o mais estrito rigor científico” (AUGUSTO, 1990, p.11).

No quarto e quinto capítulos foram analisadas as principais teorias, teses e modelos de recrutamento e seleção, e de como definir as competências intelectuais, profissionais, técnicas e cognitivas de um cargo ou função, a serem exigidas do indivíduo, tendo como escopo a ciência da Administração, na especialidade da Gestão de Recursos Humanos. Este, o indivíduo é o cerne central de qualquer organização seja pública ou privada, pois são os talentos humanos que irão impulsionar as atividades da empresa, em especial sua atividade fim. Quando essa temática tem seu campo de atuação voltado a área da Segurança Pública, esse componente “humano” tem maior destaque, em que pese a exigência de determinadas competências em espacialmente cognitivas, que devem ser exigidas para o desempenho de uma função em que os valores pessoais e profissionais são postos a prova diuturnamente.

Uma vez definido o que competências de forma ampla e geral, iremos ao sexto capítulo onde procuramos entender o papel das principais funções relacionadas a atividade de inteligência, em especial aquele que muitas vezes coleta o dado em ambientes nada favoráveis a sua segurança pessoal e ao seus valores, onde deve demonstrar toda uma gama de competências, e agente de operações de inteligência, sendo esta uma das funções essenciais ao bom desenvolvimento das atividades de inteligência seja ela de Estado, Militar, Corporativa e de Segurança Pública. Aqui se busca entender o papel dessa função, seus aspectos gerais e comuns as diversas vertentes de forma simples, precisa e concisa.

No sétimo capítulo traremos o perfil esperado das principais funções de análise e operações de inteligência na área específica da segurança pública, ou seja, somamos aquele perfil da parte anterior somadas aqueles conhecimentos, atitudes e habilidades exigidos nessa área específica e tão importante a segurança interna ou pública.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é fazer uma contextualização da atividade de Inteligência de Segurança Pública, expondo sua atividade e dos organismos que a compõe, demonstrando os principais vértices do Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos, na visão da ciência da Administração e buscando estabelecer novos parâmetros metodológicos de buscas e triagem de talentos para a atividade de Inteligência e de forma especial para a Segurança Pública, na busca da melhoria contínua da Gestão.

Este trabalho visa responder quais seriam as habilidades e o conjunto aptidões próprias ao desenvolvimento da atividade de Inteligência especificamente no campo da Segurança Pública, o qual exige obviamente competências que são implícitas de qualquer profissional de inteligência de qualquer área e outras próprias desta área de atuação, que deve produzir um conhecimento com viés técnico que possa ser utilizado como prova e alicerçar operações preventivas e repressivas. Responder a que competências e habilidades são estas é o mote desta pesquisa, óbvio que o tema não se encerra aqui, uma vez que como essa atividade deve acompanhar a ampla gama de variáveis sociais que são mutáveis, assim o perfil do profissional nessa área do conhecimento deve acompanhar as mutações e o desenvolvimento social.

### **Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos deste trabalho, são procurar expor de forma concisa a forma pela qual os profissionais das diversas funções do sistema de Inteligência Policial, são

recrutados e selecionados, e identificar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes gerais das suas funções, o que foi possível a partir da apresentação dos dados expostos no trabalho de Alcântara (2008)<sup>1</sup>, baseados nos resultados apresentados de ordem teórica e de campo apresentado pela Psicóloga Desireé Anísia Lacerda de Almeida, com a finalidade de levantar, preliminarmente, as competências essenciais necessárias ao profissional de inteligência; e, também, da aplicação de entrevista e questionários.

A outra finalidade deste trabalho foi propor uma matriz contendo os principais componentes das competências funcionais gerais desses profissionais de inteligência em especial para Segurança Pública. De forma geral, será demonstrada através do mapeamento de competências, ter-se-á um parâmetro para recrutar e selecionar pessoas com aptidão para realizar a atividade de inteligência na Segurança Pública.

### **Metodologia da Pesquisa**

Esta dissertação foi desenvolvida tendo como plataforma para expor os objetivos traçados, a pesquisa bibliografia como metodologia basilar, partindo dos mais conceituados e clássicos autores, como SUN TZU, KENT, SCHIRMER, CEPIK, BERNHARDT, CHALK E RESEANAU e HERMAM, e para expor de forma histórica e doutrinária a atividade de Inteligência, já no campo que trata especificamente do HOMEM, enquanto figura central da atividade, pouquíssima ou quase nenhuma literatura existe.

Por isso procuramos delinear o aspecto científico inicial para um futuro trabalho acadêmico mais denso e profundo, abrangendo todos as funções policiais que abrangem os organismos de Segurança Interna, seja no Brasil ou em Portugal, e assim, buscar traçar um perfil profissional que apontem os valores, atitudes, competências e habilidades gerais e específicas das mais diversas áreas de atuação do organismo policiais, mediante um processo de depuração e análise de cada função em cada área específica onde atuam estes profissionais.

No campo da Gestão dos Recursos Humanos, a presente dissertação buscou ter supedâneo nos grandes autores da matéria, sendo os temas de Recrutamento, Seleção e Gestão por Competências tema atual e de permanente discussão, numa era em que se abandona a ideia de que o homem é apenas uma peça da engrenagem produtiva, seja ela de serviços ou produtos.

---

<sup>1</sup> Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública com Direitos Humanos, pela Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais em parceria com o Centro Universitário Newton Paiva.

Trouxemos à baila os teóricos, mas contemporâneos da matéria gestão corporativa, como FLIPPO, ASSUMPÇÃO, BANOV, MARRAS, LIMONGI-FRANÇA, DUTRA, GRAMIGNA, CARBONE E CHIAVENATO, visando trazer suas expertises ao setor público e poder a conhecer suas concepções adota-las as nossas necessidades dentro do cerne científico.

Quanto ao aspecto da organização e formalização deste trabalho foi utilizado o **Manual APA: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos**, editado pela Biblioteca Paulo Ernesto Tolle da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) de São Paulo, editado em 2016, instituição esta, que busca de forma permanente delinear uma produção acadêmica de qualidade tanto no conteúdo, mas também na formatação, como exposto da apresentação do citado manual que o emprego obrigatório das normas ABNT e APA, “confere rigor e seriedade ao texto acadêmico e científico” (Almeida, Lopes, Camilo & Choi, 2016, p. 7)

Há de se revelar no referido Manual, que a norma da American Psychological Association (APA), organização científica e profissional representando a psicologia nos Estados Unidos desde 1892, apresenta diretrizes apenas para a escrita de artigos científicos, não contemplando portanto a estruturação e formatação de teses, dissertações e monografias, isto posto, o referido manual para acolher a questão dos Mestrados, resolveu adaptar tais trabalhos as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), para confecção dos elementos pré-textuais das dissertações, ficando assim dito no mesmo:

“O manual tem como objetivo sistematizar as regras da APA relativas à estilo de escrita, estrutura, conteúdo e formatação de um artigo científico, auxiliando nossos pesquisadores e usuários na estruturação de seus trabalhos, seguindo uma padronização internacional que é amplamente usada, facilitando a publicação dos artigos acadêmicos no exterior, dando credibilidade e visibilidade aos autores e à Instituição junto à comunidade acadêmica e científica.” (Almeida et al, 2016, p.7)

## **CAPÍTULO 1**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS E ELEMENTOS DOUTRINÁRIOS**

Todas as atividades humanas, sejam públicas ou privadas, nascem para satisfazer necessidades, portanto tem um histórico de onde nascem seus conceitos iniciais e definem sua finalidade, daí florescem seus Princípios e Valores. Com a atividade de Inteligência não poderia ser diferente, ela vem das necessidades diversas das lideranças mais antigas da humanidade em ter conhecimentos necessários para a tomar decisões mais seguras e com o mínimo de risco. Aliás, essa necessidade se analisada numa perspectiva da própria espécie humana, podemos dizer que o conhecimento se confunde com a própria história da humanidade, seja no viés religioso quanto no científico, o ser humano por sua característica sapiens busca ter conhecimento sobre tudo que o cerca e sobretudo daquilo que é oculto.

Mas foram os militares os primeiros a perceber o grau de importância dessa atividade no seu campo de atuação, pois de suas decisões e de seus líderes, dependiam vidas e a própria sobrevivência de nações, evidente que as maiores civilizações e potências têm na sua base na sua capacidade militar, daí o emprego de uma linguagem belicista na atividade, isso fica evidente quando SCHIRMER, 1987, enfatiza: “O eixo do mundo é uma espada. As civilizações tiveram sua base na ação militar. Para o soldado o dever prossegue além do marco onde termina o das demais classes”.

Os pioneiros a escrever e estabelecer doutrinas sobre a Inteligência mantiveram essa linguagem bélica, como KENT, 1967, “se a Segurança representa o Escudo e a Espada de uma Organização, Inteligência é a capacidade de determinar onde e quando o escudo deve estar, bem como a orientação da espada”. No mesmo sentido BERNHARDT, 1999, cunhou ao concluir sua obra sobre Inteligência nas Empresas Privadas: “Inteligência deve servir como o Escudo e a Espada de uma Empresa, primeira linha de defesa contra ameaças externas”, o que também demonstra sua importância da atividade no setor privado, ainda que não tenha sido compreendido e empregado com deveria nesse campo.

A atividade que tinha um objetivo bem definido, único e exclusivo, na prevenção de ameaças externas e específicas, reforçava sua natureza diversa da área de Segurança Interna, ou Pública, cuja função é a proteção do cidadão e assegurar o cumprimento das leis, apesar da Segurança Pública sempre ter mantido serviços de Inteligência voltados a produzir conhecimentos voltados a elucidação do delito ou a prevenção primária em eventos de grande envergadura e conflituosos, além de tratar do crime organizado: tráfico de drogas, lavagem de dinheiro e terrorismo (enquanto organização), esses serviços são herança de sua origem em sua

maioria ou permanência como instituições militares ou militarizadas. É esse muro que separava a Inteligência de Estado da Inteligência de Segurança Pública tão bem definida por CEPIK, 2003: “O produto final de uma investigação criminal é a instrução de um processo judicial, enquanto o produto de uma operação de inteligência é um relatório sobre o conhecimento adquirido”, apesar desse conceito incompleto não esboçar as verdadeiras funções, capacidades e aprofundamentos da Inteligência Interna, por conta dos muros e sem o compartilhamento de seus conhecimentos foram possíveis ações como o 11 de setembro.

O próprio CEPIK, 2003, discorre sobre a necessidade das duas áreas: “Em 1782, a separação das funções do secretário de Estado em dois escritórios distintos, o “Foreign Office” para assuntos exteriores e o “Home Office”, para os assuntos internos da Inglaterra, refletiu-se na divisão da atividade de inteligência ao longo das mesmas linhas interna e externa”. Essa divisão em nada muda o foco da atividade de inteligência, bem retratado por Michael Hermam, apud COELHO, 2010: “Inteligência “is about them, not us” [...] a atividade de inteligência tem seu no outro [...] Por outro, então, compreendemos tanto o estrangeiro ou nacional que atua fora do país quanto o chamado ‘inimigo interno’ ou ‘inimigo público’, tendo este o interior das fronteiras do Estado seu palco de ação”.

É necessário apenas o entendimento do objetivo comum e nesse novo entendimento fazer e remoção dos “muros” erguidos dentro dos órgãos de inteligência e daqueles existentes nas relações entre eles e as demais organizações do Estado, especialmente as restrições legais sobre troca de Elementos de Inteligência. Estas devem ocorrer de forma permanente e simultânea permitindo sempre um olhar mais atento de todos, a exemplo se as agências de inteligência permitem um canal onde seus observados possam constar como alerta nos bancos de informações do patrulheiro de rua, este pode prestar mais atenção quando de uma checagem rotineira em detalhes antes despercebidos, por outro lado, o patrulheiro ao notar condutas e movimentos nas ruas diferentes da rotina pode informar as agências e seus agentes de campo podem aprofundar e levar aos analistas. O mesmo ocorre nos organismos internos de inteligência da polícia, como mais profundidade obviamente. Isso leva-nos a uma concepção descrita por CHALK E RESEANAU, 2004, como “dicotomia interna-externa [...] tornando necessária a criação de organismos dedicados a coordenação, os quais proporcionem um mecanismo central para difundir informações e auxiliem operações interagências”, esse é um caminho a ser alastrado e observado por todos os Estados.

## 1.1 Histórico da atividade de Inteligência

A necessidade de conhecer e a busca pelo conhecimento é inerente ao ser humano, e está na sua essência humana, conhecida taxonomicamente como *homo sapiens*. Dessa forma, a atividade de inteligência é tão antiga quanto a própria humanidade.

Valia-se essa atividade como recurso para que as autoridades constituídas mantivessem os seus interesses. De forma específica, para a manutenção das relações de poder, controle social, sobrevivência e segurança. Tais relações sempre existiram, pois, mesmo as sociedades anteriores ao conhecimento da escrita utilizavam a atividade de inteligência.

Observamos exemplos na Antiguidade clássica:

No primeiro Império Universal (medos e persas), promovido por Ciro, o Grande, Dario, “O Grande Rei”, sucessor do primeiro, organizou um corpo de espões: “Os olhos e os ouvidos do rei” para espionar os sátrapas (vice-reis das unidades político-administrativas chamadas Satrapias). Na Roma Antiga era comum a presença de espões atrás das cortinas para ouvir segredos. Antes do século II esta potência não possuía um corpo diplomático. Para resolver problemas, enviava ao exterior pequenas missões que agiam em nome do governo, tornando-se, posteriormente, embaixadas permanentes: muitos membros prestaram-se ao serviço de espionagem. Toda a aristocracia romana tinha sua rede permanente de agentes clandestinos e casas com compartimentos secretos para espionarem seus hóspedes. Apesar desse histórico, os romanos só institucionalizaram a atividade de Inteligência e espionagem no período do Império. (REVISTA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA, 2005, p. 87).

No decorrer de toda história da humanidade, podem-se constatar vários registros históricos da Atividade de Inteligência. Citamos como exemplo, na Bíblia, o Livro dos Números, capítulo 13, no qual Moisés recebe uma ordem para enviar espias à terra de Canaã. No livro de Josué, capítulo 2, ele envia espias para fazer reconhecimento avançado em Jericó. Porém, Maomé utilizou-se da espionagem em 624. Seus agentes infiltrados em Meca (Arábia Saudita) o avisaram de um ataque de soldados árabes a Medina, cidade em que estava refugiado. Ele mandou então que fizessem trincheiras e barreiras ao redor da cidade, que impediram o avanço dos soldados

No livro mais clássico sobre estratégias de guerra, a obra “Arte da Guerra”, de Sun Tzu, dado como escrito em 510 a.C., destacam-se os papéis dos diferentes tipos de profissionais que tinham o objetivo de conseguir conhecimento avançado sobre dificuldades do terreno, planos do inimigo, das movimentações e do estado de espírito das tropas:

[...] se não conheces a ti e nem a teu inimigo, sempre sereis derrotado...  
...se conheces a ti e não a teu inimigo, para cada vitória terás uma derrota...  
...se conheces a ti e a teu inimigo, não temereis o resultado de cem batalhas  
[...]. (SUN TZU, 2014)

Consta também que as legiões de Cesar, imperador romano, obtinham informações dos exércitos inimigos usando especuladores, com o objetivo de vencer a guerra e ampliar os seus limites territoriais.

Antes de invadir a Pérsia, Alexandre, O Grande, informava-se com viajantes que vinham de terras estrangeiras, obtendo assim dados sobre outros territórios. Informações que lhe foram úteis para a invasão do império Persa (OLIVEIRA, 1999). Já na Idade Média, segundo a Revista Brasileira de Inteligência (2005, p. 87), o serviço de espionagem foi posto de lado devido à influência da Igreja e da Cavalaria que o julgavam pecado.

Na transição da Idade Média para a Idade Moderna ocorreram muitas conquistas para humanidade. Mudou-se a maneira de pensar as coisas e as relações da vida, havendo muitos enfrentamentos e disputas.

E, mais uma vez, a atividade de inteligência se fez presente nesse contexto, pois os pensadores se valeram da rede de relacionamentos e informações para a construção do pensamento e de percepção de dados da realidade material que pudessem servir de subsídios para ações de seus interesses.

Nesse cenário de afirmação dos Estados Nacionais da Europa, tendo como pressuposto a conquista de territórios e populações, surgem as primeiras organizações estáveis especializadas em inteligência e segurança, os serviços secretos, que mais tarde denominaram-se Serviços de Inteligência.

Durante esse período, todos os conhecimentos produzidos pela atividade de inteligência clássica foram de natureza estratégica para a proteção do Estado, funcionando como instrumentos decisórios para os chefes de governo, na busca da manutenção do poder.

No mundo contemporâneo, junto aos novos conhecimentos, surgem novas tecnologias que se tornaram aliadas da atividade de inteligência, a exemplo do código Morse, oficinas de impressão, fotografia, dentre outros avanços tecnológicos.

Em 1909, havia o inglês MI-6 (nome oficial era Secret Intelligence Service), também conhecido como “A Firma” ou “A Empresa”. Logo após a II Guerra Mundial, destaca-se a criação dos seguintes organismos de inteligência:

Em 1946, a Central Intelligence Agency (CIA) nos Estados Unidos;

Em abril de 1951 foi criado o órgão de inteligência israelense, o Mossad, também conhecido por “Instituto”;

Também em 1951, na União Soviética, a NKGB, órgão de inteligência soviético, que em 1954 passou a se chamar Comitê de Segurança do Estado (KGB).

### **1.1.1 A história da inteligência no Brasil**

A história da inteligência no Brasil tem início em 1927, no governo de Washington Luís, com a criação de um órgão civil federal, o então denominado Conselho de Defesa Nacional.

Esse conselho tinha a atribuição de coordenar a produção de conhecimento considerando os aspectos econômicos, financeiros, bélicos e morais brasileiros, sendo subordinado diretamente ao Presidente da República.

Antes desse período, a atividade de inteligência era exercida apenas no âmbito dos ministérios militares então existentes, que se dedicavam exclusivamente à defesa nacional e atuavam em proveito das respectivas forças (REVISTA NOSSA HISTÓRIA, 1996).

Com a Constituição de 1937, também conhecida como Constituição “Polaca”, o Conselho Superior de Segurança Nacional ficou conhecido apenas como Conselho de Segurança Nacional (CSN), o qual executava o serviço de busca de informações para subsidiar ações do governo apenas com foco nas questões de Estado.

Durante esse período de governo, a atividade de informações adquiriu um perfil estritamente de inteligência de Estado. Em razão das nuances políticas, a atividade de informações sofreu inúmeras adaptações. A principal foi a criação do Serviço Federal de Informações e Contrainformações (SFICI) durante o governo de Eurico Gaspar Dutra, pelo Decreto-Lei nº 9.775-A, de 6 de setembro de 1946, com o intuito de coordenar e supervisionar as atividades de informações que interessassem à Segurança Nacional. O SFICI foi concebido em um momento histórico de luta ideológica que caracterizou a “Guerra Fria” entre as duas maiores potências mundiais: Estados Unidos da América e União das Republicas Socialistas Soviéticas (antiga URSS).

O Brasil acabou se inserindo nesse conflito, o que estimulou a estrutura de inteligência brasileira a tratar com maior atenção as questões de cunho ideológico, gerando a chamada produção de “atividades de informação e de contrainformações”, principalmente as concernentes ao acompanhamento de movimentos sociais ligados à esquerda do país e visando, sobretudo, à repressão. Na prática, tal serviço só foi implantado durante o governo de Juscelino Kubitschek, em 1956.

O cenário político institucional do país no início da década de 1960 se apresentava bastante conturbado, com um conjunto sucessivo de greves, mobilização nacional, instabilidade político-institucional, culminando na intervenção militar no processo político nacional a partir de 1964.

Com a assunção à Chefia do Executivo do General Humberto Castelo Branco, o serviço secreto brasileiro é fortalecido, extinguindo-se o SFCI e criando-se o Serviço Nacional de Informações (SNI) (MJ-ANP, 2009).

O General Costa e Silva percebeu a importância e fortaleceu o Serviço de Informações, tornando-o mais atuante e, inclusive, com atribuições e competências típicas de polícia, de forma que atuasse juntamente com o Serviço Nacional de Informações (SNI) (em vigor entre 1964 e 1985) e que fosse estruturado nas bases do Serviço Reservado do Exército. Consta que:

Com o endurecimento do regime, a partir de 1967, o SNI ganhou tentáculos. Abriu escritórios nos ministérios civis – as chamadas Divisões de Segurança e Informações (DSI) – e nas autarquias e órgãos federais

– as Assessorias de Segurança e Informações (ASI). Também ganhou parceiros nas Forças Armadas, com a criação ou reorganização dos serviços secretos militares – o Centro de Informações do Exército (CIE), o Centro de Informações da Marinha (Cenimar) e o Centro de Informações de Segurança da Aeronáutica (CISA). Era a chamada “comunidade de informações”, em que o SNI entrava com a vigilância e os serviços secretos militares com a repressão e as armas. (FIGUEIREDO, 2005, p. 17).

Dessa maneira, dois meses após a posse do Presidente Costa e Silva, em julho de 1967, o Centro de Inteligência do Exército (CIEX) foi inaugurado. Tal centro foi reforçado em estruturas e ações quando o Emílio Garrastazu Médici assumiu a presidência do país e tinha como foco questões que pudessem comprometer a estabilidade política e institucional brasileira.

Com o advento do início do processo de redemocratização do país, os governos de João Figueiredo e de José Sarney procuraram ajustar as atividades de informações em seu devido espaço, considerando os novos limites constitucionais.

Diante do histórico estigma produzido pelas atividades chamadas de “informação”, o governo de Fernando Collor de Melo efetuou reformas administrativas que abrangeram a extinção do SNI e a criação da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), que foi comandada por civis até o ano de 1992.

Ligada diretamente ao Presidente da República, a SAE delimitou o espaço para a atividade de inteligência e instituiu como organismos responsáveis por essas atribuições o Departamento de Inteligência, o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos (CEFARH) e as Agências Regionais. No período do governo de Itamar Franco, foi criada a Subsecretaria de Inteligência (SSI), no âmbito da SAE.

Em janeiro de 1995 Fernando Henrique Cardoso assume a Presidência da República e promove mudança no serviço secreto, visando ao seu fortalecimento e à criação de mecanismos de controle externo.

Em dezembro de 1999 são criados a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) e o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), que serão analisados a seguir.

### **1.1.2 SISBIN e ABIN**

A Lei no 9.883, de 7 de setembro de 1999, instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e criou a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) com o objetivo de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência do país, com vistas a subsidiar o Presidente da República nos assuntos de interesse nacional.

O SISBIN pauta suas ações na preservação da soberania nacional, na defesa do Estado Democrático de Direito e na dignidade da pessoa humana.

Visa, ainda, a cumprir e a preservar os direitos e garantias individuais, bem como respeitar a Constituição e os tratados, convenções e acordos internacionais dos quais o Brasil seja signatário.

No corpo da referida lei não está contemplado o conceito técnico sobre inteligência, porém, no art. 1º, §§ 2º e 3º, esta legislação traz um entendimento conceitual sobre as atividades de inteligência e de contra-inteligência, respectivamente:

**LEI Nº 9.883, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1999.**

Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências.

§ 2º Para os efeitos de aplicação desta Lei, entende-se como *inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.*

§ 3º Entende-se como *contra-inteligência a atividade que objetiva neutralizar a inteligência adversa. (grifo nosso)*

Observa-se que tais conceitos são amplos e não delimitam o emprego da atividade de inteligência só ao âmbito estratégico, ao contrário, amplia sua aplicação, em especial no âmbito da Segurança Pública ou Interna, ao contemplar entre seus objetivos “a salvaguarda e a segurança da sociedade”, papel preponderante das forças de segurança interna do Estado, responsáveis pela manutenção e preservação da ordem pública, em sua maior amplitude e em particular na segurança e a proteção do cidadão, na garantia de seus direitos fundamentais e na aplicação da lei.

Atualmente, o SISBIN é composto por 38 órgãos. Integram o Sistema ministérios e instituições federais de áreas como segurança, forças armadas, saúde, transportes, previdência, telecomunicações, fazenda e meio ambiente.

Cada órgão do SISBIN atua na obtenção e compartilhamento de informações no âmbito de sua área de competência e auxilia na produção conjunta de conhecimentos de Inteligência.

Os conhecimentos embasam a produção de relatórios de Inteligência, destinados ao assessoramento estratégico da Presidência da República ou à utilização pelos próprios órgãos integrantes.

O SISBIN ao trazer a para sua composição todos os organismos de gestão e segurança do Estado e do cidadão, abre espaço para a integração das ações e informações relativas à segurança pública ou interna, isso fica patente quando se observa a figura abaixo que demonstra quão amplo é o escopo que o Sistema visa atingir:



## 1.2 SIRP E SIS

Não muito diferente do Brasil em Portugal também existe um órgão Central de Coordenação dos Serviços de Inteligência do Estado, que controla toda a produção e difusão de Informações no âmbito da proteção da Segurança Interna e Externa, esse órgão chama-se Sistema de Informações da República Portuguesa – SIRP, que é dirigido por um Secretário-Geral, o qual tem sob sua coordenação o Serviço de Informação Estratégicas de Defesa – SIED e o Serviço de Informação de Segurança - SIS, ambos dirigidos por Diretores Nacionais.

A Lei n.º 30/84, de 5 de setembro, que aprovou a Lei Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa e suas alterações posteriores, estabelece de forma cristalina no item 2 do Artigo 2.º a finalidade do Sistema de Informações de Portugal, in verbis:

**LEI N.º 30/84 DE 05 DE SETEMBRO DE 1984**

Artigo 2.º

1 – .....

2 - Aos serviços de informações incumbe assegurar, no respeito da Constituição e da lei, a produção de informações necessárias à preservação da segurança interna e externa, bem como à independência e interesses nacionais e à unidade e integridade do Estado.

Todos os organismos, seja o Secretário-Geral do SIRP, quanto os Serviços de Informações SIED e SIS, são fiscalizados pelo Conselho de Fiscalização do Sistema de Informações da República Portuguesa, órgão colegiado, composto de 3 (três) membros com mandato de 4 anos, dentre cidadãos portugueses de reconhecida idoneidade moral, social e profissional, que estejam no pleno gozo dos seus direitos civis e políticos, que tenham pelo seu perfil capacidades de respeitar, durante o exercício de funções e após a cessação destas, os deveres decorrentes do cargo, em especial a independência, a imparcialidade e a discrição, sujeitos ao crivo da Assembleia da República, por voto secreto e maioria de dois terços dos Deputados presentes, não inferior à maioria absoluta dos Deputados em efetividade de funções.

A legislação pátria portuguesa ainda estabelece 02 (dois) outros órgãos de Coordenação, Controle e Fiscalização da atividade de produção de informações, quais sejam:

- a) **Conselho Superior de Informações:** órgão colegiado interministerial de natureza consultiva e de coordenação em matéria de informações do chefe de governo. É presidido pelo Primeiro-Ministro e integrado pelos Vice-primeiros-ministros se houver, os Ministros de Estado e da Presidência, se os houver, os Ministros da Defesa Nacional, Administração Interna, Justiça, Negócios Estrangeiros e Finanças, os

Presidentes dos Governos Regionais dos Açores e da Madeira, o Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas, o Secretário-Geral do Sistema de Informações da República, 02 (dois) deputados designados pela Assembleia da República por maioria de dois terços dos Deputados presentes, desde que superior à maioria absoluta dos Deputados em efetividade de funções. Além dos membros natos elencados, o Primeiro-Ministro pode determinar a presença de outros órgãos e entidades a depender da matéria a ser tratada. Por ser entidade Consultiva funcionara na Presidência do Conselho de Ministros e se reúne mediante convocação do Primeiro-Ministro, estando suas competências específicas e amplas prescritas na lei;

- b) **Comissão de Fiscalização de Dados do Sistema de Informações da República Portuguesa:** órgão colegiado, composto por 3 (três) magistrados do Ministério Público, designados e empossados pelo Procurador Geral da República, e escolhem entre eles quem Presidirá a Conselho, este exercerá com exclusividade a fiscalização dos centros de dados. Funcionará na sede da Procuradoria Geral da República com os serviços de apoio necessários a execução e suas atividades, sendo estas exercidas conforme prescreve a Lei.

**Figura 3 - Organograma Estrutural e Funcional do SIRP.**

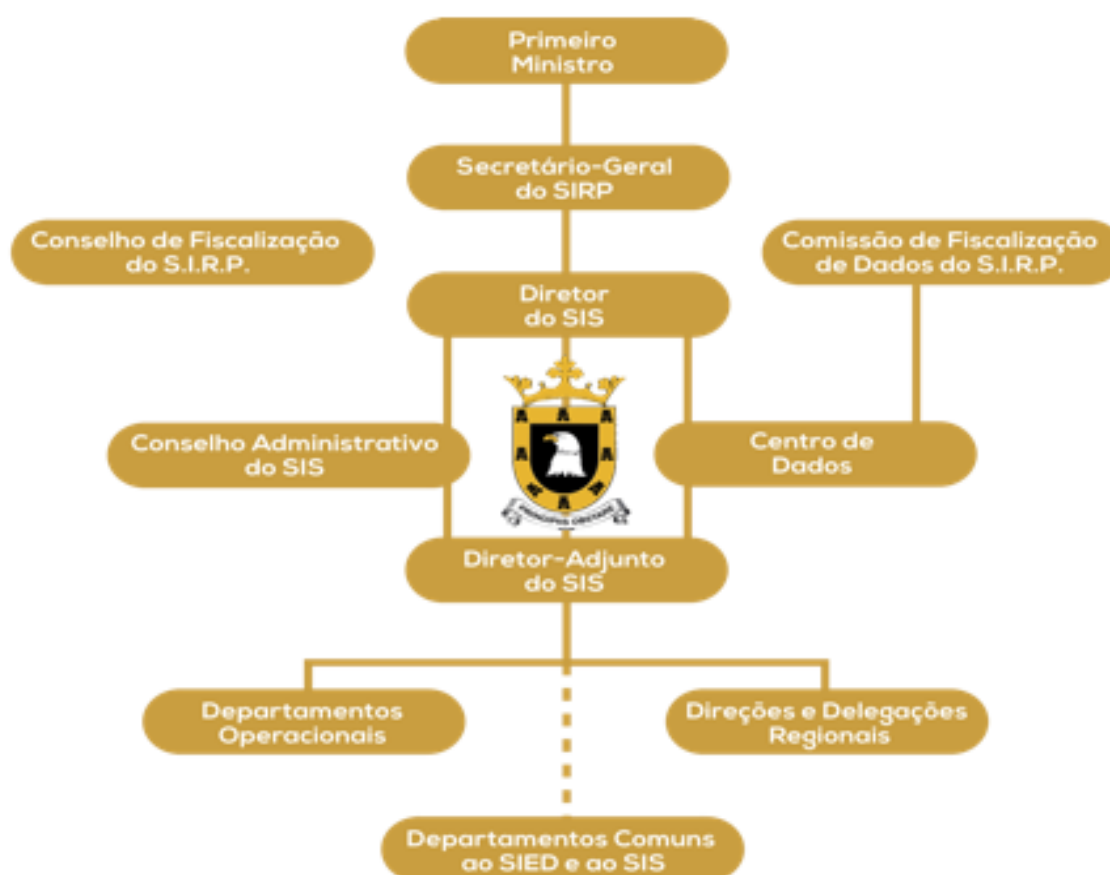


Fonte: site <https://www.sirp.pt/quem-somos/organograma-e-estrutura>

Convém salientar que os **órgãos de execução** do SIRP, tem suas atribuições, muito bem definidas na Lei Quadro, quais sejam:

- a) **SIED** - é o organismo incumbido da produção de informações que contribuam para a salvaguarda da independência nacional, dos interesses nacionais e da segurança externa do Estado Português. Portanto a Segurança Estratégica do Estado seja no âmbito interno quanto externo, visando subsidiar a decisão Governamental;
- b) **SIS** - é o organismo incumbido da produção de informações que contribuam para a salvaguarda da segurança interna e a prevenção da sabotagem, do terrorismo, da espionagem e a prática de atos que, pela sua natureza, possam alterar ou destruir o Estado de direito constitucionalmente estabelecido. Esse sim voltado exclusivamente para proteção e a segurança interna ou segurança pública, buscando a prevenção e dissuasão de eventuais atos criminais e de que violem a ordem pública.

**Figura 4 - Organograma Estrutural do SIS**



Fonte: <https://www.sis.pt/quem-somos/organograma-e-estrutura>

O que nos interessa nesse ponto são as convergências e as diferenças, entre o SISBIN e o SIRP, os quais destacamos a seguir:

Pontos de convergência entre o SISBIN e SIRP, destacamos:

- a) São estruturas de âmbito nacional;
- b) Estão diretamente subordinadas ao Chefe de Governo e fiscalizadas pelo poder Legislativo;
- c) Tem a seu alcance ferramentas para obter informações em diferentes órgãos do Estado;
- d) Submissão a lei e estarem a serviço do Estado e do Povo, com tem a responsabilidade subsidiar o decisor político, antecipando cenários e avaliando os graus das diferentes ameaças à segurança interna e externa, a soberania, os interesses nacionais, a integridade da unidade do Estado, preservando o estado de direito e os direitos humanos, e garantindo a segurança do Estado e do cidadão.

Quanto as diferenças ficam latentes os seguintes pontos:

- a) O sistema de Inteligência Militar integra, mas não se submete ao controle do SISBIN;
- b) A estrutura do SISBIN tem maior capilaridade nos organismos do Estado, que contribuem com informações para o sistema de forma integrada e sistêmica, além de 27 agências regionais, que se integram aos sistemas de Inteligência dos Estados em especial no âmbito da Segurança Pública, enquanto o SIRP é concentrado em dois organismos com funções e campos de atuação bem definidas;
- c) As informações criminais obtidas nas ações de natureza de Inteligência, no âmbito do órgão central de Inteligência a ABIN e por seus agentes, não podem integrar prova criminal, devem ser submetidas a processo investigativo próprio dos organismos de Polícia Judiciária;
- d) O Ministério Público não exerce papel de Fiscalizador da coleta e tratamento de dados dentro da estrutura do SISBIN.

### **1.3 SIPSP**

Como resultado da dinâmica da Segurança Pública, onde os eventos são latentes, e a necessidade de tratar os dados criminais torna-se uma medida extremamente imediata, face a necessidade da ação preventiva e por vezes repressiva da polícia para manutenção da ordem pública e em especial a proteção do cidadão, se fez necessária que os organismos policiais portugueses em especial a Polícia de Segurança Pública – PSP, fizesse implementar agência interna capaz de tratar esses dados e ter uma estrutura de informações policiais própria, com a

capacidade estratégica e operacional e competência técnica que permitisse a satisfação das suas necessidades em matéria de informações.

Sendo assim, a Polícia de Segurança Pública, sob a tutela do Ministério da Administração Interna (MAI), criou o seu próprio Serviço de Informações (SIPSP/DIP), sendo está a estrutura da PSP incumbida da produção de informações de natureza policial, destinada a assegurar a prossecução das competências e atribuições da PSP, constituindo-se como o conjunto integrado de órgãos que desenvolvem atividades na área das informações policiais, em obediência aos princípios que norteiam a sua atividade, organização, funcionamento e coordenação.

Como finalidades do SIPSP destacam-se as seguintes:

- a) Garantir um fluxo permanente de informação entre o dispositivo da PSP em todos os níveis hierárquicos através da difusão célere, segura e em formato adequado, das notícias, dados, factos ou informações que devam ser do conhecimento dos comandos ao nível operacional e da Direção Nacional ao nível estratégico;
- b) Assegurar o fluxo de notícias ou informações que permitam alimentar e manter as bases de dados do SIPSP para efeitos de análise de informação criminal e apoio à atividade operacional;
- c) Assegurar a alimentação do Sistema Integrado de Informação Policial (SIGIP), por forma a manter atualizada toda a informação criminal e de segurança com interesse para a atividade da PSP;
- d) Assegurar a satisfação das necessidades de informações da PSP nos âmbitos da segurança e ordem pública, investigação criminal, combate ao terrorismo, criminalidade organizada e violenta, proteção a altas entidades e segurança aeroportuária, no quadro de competências próprias ou delegadas;
- e) Assegurar um fluxo permanente de dados que permita a produção de informação estratégica para o apoio de missões internacionais.

#### **1.4 Evolução dos conceitos**

A produção científica progride descobrindo contradições nas "verdades" de ontem. Desta forma, faz-se imperativo balancear a "necessidade de conhecer", ou privilégio mínimo, com a "necessidade de partilhar", visando alcançar a necessária "responsabilidade em prover", em um momento de complexidade, conectividade e velocidade sem precedentes. Nessa

era, uma insuficiente disposição de tempo para a análise ganha prioridade sobre uma abundante disponibilidade de acesso ao material de trabalho, ao mesmo tempo em que se abandonam posições politicamente corretas, as quais só fizeram alimentar vaidades, gerando discórdia e competição onde deveria haver prioridade, integração e maturidade no compartilhamento de ativos e recursos.

Em matéria de Inteligência nesse momento a Doutrina é evolucionária, desafiando a Comunidade de Inteligência a pensar em soluções alternativas e a perseguir uma nova proposta de valor para superar abordagens obsoletas, de forma a manter suas atividades sempre em estado de melhoria contínua. Assim como na ainda recente revolução da informação, brevemente alcançaremos a massa crítica necessária a promover o que se tem hoje como necessário, que é gerar uma Revolução em Assuntos de Inteligência, por meio de uma integração horizontal, que avance esse processo do atual modelo centrado no produtor para um modelo centrado no consumidor, fazendo-a voltar-se ao pensamento crítico e uma constante transformação, em vez de apenas fornecer métricas quantitativas ou qualitativas a uma hierarquia estática de atitudes, comportamentos e rotinas.

Por outro lado, o seu conteúdo alia-se ao que de mais moderno vem sendo proposto, dentro e fora do País, quanto à reconstrução de um modelo que, mantendo o foco original, necessita atualizar-se constantemente, não só quanto à sua maneira de atuar como, muito especialmente, no que diz respeito a uma novidade histórica, até mesmo impensável no passado: a atual integração de seus esforços, diretamente, com os demais Departamentos da Organização à qual pertence e serve. Anteriormente autossuficiente, invisível e impenetrável aos demais setores da Organização, essa Área só conseguirá sobreviver conversando em linha reta com as demais, ainda que dentro de uma condição de *primus inter pares*, pois o fluxo informacional, ao qual ela fundamentalmente agrega Elementos Negados, hoje deriva continuamente de todos os pontos da Organização. Disso, inclusive, nasce o desafio de que essa Área fundamental acomode as terminologias utilizadas pelos demais setores, em detrimento das suas, por mais arraigadas que estejam, sob pena de não entender nem se fazer entender, dentro desse fluxo único. No exterior, os estudos sobre Intelligence, como lembrado por (DUVENAGE e HOUGH, 2010) eram “até o 11 de setembro uma disciplina negligenciada e isolada, sendo a partir daqueles acontecimentos propellidos a uma imensa notoriedade acadêmica”: no Brasil, como registrado por (CEPIK, 2001), foram historicamente ignoradas por serem consideradas “‘internas demais’ para a disciplina de Relações Internacionais e ‘externas demais’ para a Ciência Política”, e pode-se resumir essa recente explosão de interesse, tanto profissional como

acadêmico, e iniciada após a onda de ataques do PCC na capital paulista em 2006, na frase de (ARAÚJO, 2011), “De repente, ‘Inteligência’ passou a ser a palavra da moda”.

A atualização e harmonização semântica de seus termos com os utilizados pelo restante da Organização, bem como a passagem da lógica da montagem de quebra-cabeças para a do desvendamento de mistérios e, eventualmente, para a da solução de complexidades, é, sem dúvida, crucial para a afirmação dessas atividades como parte valiosa do processo decisório corporativo e organizacional.

Na atividade da Segurança Pública isso é mais latente ante a dinâmica do tema que a Inteligência enfrenta, qual seja, o crime e suas diversas modalidades e como elas são adaptáveis ao momento contemporâneo, o crime talvez seja a atividade que mais evolui em consonância com as atividades humanas, as tecnologias e os meios por onde ele se propaga, daí a necessidade de se ter talentos humanos capazes de fazer frente a essa frenética mudança de *modus operandi* e ao surgimento de novas modalidades criminais e incluindo aí a sua capacidade de ser transnacional.

### **1.5 Evolução da finalidade da atividade da Inteligência**

O tema Inteligência influencia e é influenciado por diversas Áreas Acadêmicas ligadas ao Estudo do Poder, tais como outras Ciências (Políticas, Sociais, Militares e da Informação), Relações Internacionais, Proteção e Segurança (Nacional, Pública, Privada ou Corporativa), Filosofia, Psicologia, Direito e, de forma especial, Administração, à qual as Atividades Sigilosas estão atualmente subordinadas da mesma forma que tempos atrás, como recorda (PACITTI, 2003), “no início a Informática era parte do Curso de Engenharia”, hoje é ciência autônoma.

Mas nenhuma área do conhecimento avança ou avançou sem utilizar obras de base, as chamadas obras fundamentais da própria Área, notadamente os chamados “clássicos”, termo muito apropriadamente lembrado por (CARR, 2001) como definindo

as obras e os autores [...] que reunissem qualidades modelares, servindo de referência para todos quantos estudam ou trabalham num particular campo de estudo ou da atividade humana criadora [...] e cujo conhecimento continua sendo importante porque, por intermédio deles, é possível ter contato com as origens e com os modelos que serviram de inspiração ao que de melhor se produziu no campo das artes e das humanidades,

Sem qualquer sombra de dúvida poderíamos estabelecer como uma obra de base referencial no estudo e no amadurecimento dos conceitos e na finalidade da Inteligência como

objeto de estudo, o Manual de Informações do Serviço Nacional de Informações (SNI), cuja última edição, datada de 22 de março de 1989, contém a Doutrina elaborada e amadurecida em tempos difíceis, testada na prática e aprovada pela alta qualidade do resultado obtido, e que já vinha sendo progressivamente abandonada desde pelo menos 1983, quando, como lembra (ARAÚJO, 2011), “morre, na Polícia Civil de São Paulo, a cultura de ‘Informações’ ”. Oficialmente sepultada com a extinção do Serviço em 1990, foi resgatada pelo Professor Rodrigo Dolabella, funcionário do SNI por 30 anos e profundo conhecedor de suas minúcias, que a apresenta em sua obra Informação e Contrainformação – A Guerra de Cérebros.

Sobre aquelas obras foram dispostas as visões de novas disciplinas academicamente reconhecidas, como a Tecnologia de Informática, a Teoria Organizacional e a Gestão do Conhecimento, agregando suas experiências práticas e teóricas àquela Doutrina, que esteve por vários anos em constante elaboração e aperfeiçoamento, visando a representar a visão ideal de sua premissa básica: “a de atuar especificamente como uma assessoria especial ao processo decisório, com todo o rigor científico e as melhores práticas mundiais”.

Assim, esta nova finalidade da Inteligência atende a todas as Organizações que dela queiram fazer uso, reiterando a importância da metodologia de cenários e de padrões unificados como o que (HUGHBANK, HUGHBANK e GITHENS, 2010) reduzem a um “mínimo denominador comum” para o sucesso de qualquer órgão, agência, serviço, centro de fusão e análise ou comunidade específica, e do papel crucial dessas Instituições para a proteção e o desenvolvimento do País.

Cumpri-nos por fim, sintetizar a finalidade precípua de toda atividade de Inteligência desenvolvida seja na atividade privada ou pública em nosso tempo, alertando da sua permanente adequação ao seu tempo, sem abandonar a suas matrizes doutrinárias basilares, qual seja: Assistir o Processo Decisório por meio da redução das incertezas do Decisor Máximo da Organização sobre uma questão específica, bem como, subsidiar os Planejadores responsáveis pelas Políticas e Estratégias Públicas ou Privadas, relacionadas à Aquisição, Proteção e Comunicação dos Ativos e Recursos organizacionais, tangíveis e intangíveis, utilizando Ações Especializadas permanentes, sistemáticas e consistentes com a Legislação Nacional.

## **1.6 Princípios**

Segundo o melhor da doutrina, consubstanciada em obras de base e matriciais, as Atividades Sigilosas serão empregadas sob a égide dos seguintes princípios:

- **Oportunidade:** é o princípio que orienta a Formação de Mosaicos significativos e úteis, conforme a sua razão de temporalidade.
- **Objetividade:** é o princípio que orienta a Organização ao cumprimento das metas estabelecidas em seu Plano de Gestão Estratégica por meio de uma concisão dos termos cujo poder de síntese tenha em mira, simultaneamente, o Princípio da Oportunidade.
- **Simplicidade:** é o princípio que orienta as Atividades Sigilosas no sentido de que os Mosaicos produzidos sejam difundidos de forma clara e concisa, utilizando tanto o Princípio da Objetividade como um vocabulário simples e usual, cuja sequência lógica na exposição do assunto permita uma imediata e fácil compreensão do texto.
- **Amplitude:** é o princípio que consiste em alcançar os mais completos resultados possíveis nos trabalhos desenvolvidos, buscando sempre equilibrar essa necessidade com os Princípios da Oportunidade e da Objetividade.
- **Interação:** é o princípio que implica em fortalecer as relações internas visando a aperfeiçoar esforços para a consecução dos objetivos da organização.
- **Permanência:** é o princípio que visa a proporcionar um caráter perene às Atividades Sigilosas.
- **Precisão:** é o princípio que objetiva orientar a Formação de Mosaicos os mais completos possíveis.
- **Imparcialidade:** é o princípio que norteia a isenção, nas Atividades Sigilosas, de ideias preconcebidas e/ou tendenciosas, visões pessoais, convicções políticas ou ideológicas, subjetivismos e distorções.
- **Compartimentação:** é o princípio que visa a restringir o acesso aos Elementos do Mosaico às pessoas que tenham a real necessidade de conhecê-los.
- **Colaboração:** é o princípio que define o compartilhamento de competências e acessos entre os membros da Comunidade de Atividades Sigilosas.
- **Controle:** é o princípio que visa à supervisão e o acompanhamento sistemático das Atividades Sigilosas, de forma a assegurar a ausência de variáveis adversas no trabalho desenvolvido, bem como determinar rigorosamente os limites impostos a cada um dos diversos setores daquelas Atividades.

## 1.7 Valores

Atividades sigilosas refere-se a um conjunto de atividades que estão submetidas ao princípio constitucional da legalidade, e, em especial, à observância ao direito básico à vida, à ética, aos direitos e garantias individuais e sociais. Esses são de forma ampla os valores básicos

da atividade, mas quais valores devem estar impregnados ou serem latentes nos homens e mulheres que iram integrar os serviços devem possuir, seriam eles os mesmos daqueles que exercem a atividade policial.

*En passant*, observamos que cada organismo policial adota sua própria grade de valores, que norteiam a conduta de seus integrantes, como exemplo podemos citar a Polícia Militar do Amazonas, que assim os definiu<sup>2</sup>:

- a) **Aprimoramento** – além do dever de agir em consonância com o ditame técnico-profissional diante dos anseios da sociedade, assume a responsabilidade pelas decisões que tomar;
- b) **Camaradagem** – o amor à profissão policial militar e o entusiasmo com que é exercida na relação interpessoal entre seus superiores, pares e subordinados;
- c) **Civismo** – amor a Pátria - História, Símbolos, Tradições e Nação - enaltecer o patriotismo na defesa dos interesses vitais da Pátria com o risco da própria vida.
- d) **Coragem** – agir com iniciativa, ousadia, firmeza e tenacidade diante dos desafios no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude;
- e) **Devotamento** – o sentimento de servir à comunidade, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever policial-militar, mesmo com o risco da própria vida;
- f) **Espírito de Preservação do Meio Ambiente** – agir com responsabilidade, com iniciativa, preservando e respeitando as normas ambientais;
- g) **Honestidade** – cultivar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos e respeito à dignidade humana;
- h) **Justiça** – virtude que consiste em dar ou deixar a cada um o que por direito lhe pertence;
- i) **Verdade** – agir com legitimidade, transparência, idoneidade e seriedade nas incumbências profissionais.

Nesse mesmo diapasão a PSP, exprime em documentos que orientam a seus integrantes, em especial pelo que está previsto no Código Deontológico da PSP, dentre eles o de cumprir deveres funcionais e legais, respeitar a Legislação que defere suas atribuições, os direitos e

---

<sup>2</sup> Valores da PMAM, constantes do site oficial: <https://pm.am.gov.br/portal/paginas/missao>

deveres do cidadão, além do cultivo e a promoção dos seguintes valores: Humanismo, Justiça, Integridade, Honra, Dignidade, Imparcialidade, Isenção, Probidade e Solidariedade.

No âmbito da formação dos Oficiais a PSP, elenca no Plano de Atividades 2017 e no Plano Estratégico 2017-2020 do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), um portfólio de “virtudes”<sup>3</sup> a serem desenvolvidas pelos integrantes da carreira de direção, observamos que a ação de desenvolver pressupõe a existência prévia de tais virtudes, sendo estas apenas enfatizadas e levadas aos patamares desejados, a saber: camaradagem, disciplina, dedicação, inteligência, justiça, isenção, humanismo, firmeza, coragem, responsabilidade, solidariedade, tolerância, prudência, humildade, perseverança, honradez, honestidade e lealdade.

Já nos mesmos documentos supramencionados o ISCPSI, disciplina que os “valores” daquela casa de ensino superior, são: dedicação, disciplina, honestidade, justiça, camaradagem, isenção, humildade, solidariedade, lealdade, responsabilidade, transparência e humanidade.

Observamos nos exemplos acima com se misturam e entrelaçam: os valores, as virtudes, as competências e as habilidades; daí a necessidade de se estabelecer parâmetros e conceitos para cada uma dessas em cada função, cargo ou profissão, em especial aqueles ligadas a vida, a liberdade e ao patrimônio do cidadão, além da proteção do Estado Democrático de Direito, onde certamente os que labutam nas atividades da Inteligência se enquadram, observadas que todas os “valores e virtudes” aqui descritos são próprios da mesma.

---

<sup>3</sup> No Plano de Atividades 2017 do ISCPSI, p. 15; No Plano Estratégico ISCPSI 2017-2020, pp. 14-15.

## **CAPITULO 2**

### **ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA**

Com a ampliação do escopo da atividade de Inteligência, as agências policiais em especial aquelas responsáveis pela garantia dos direitos e garantias do cidadão, que transversalmente perpassa por proteger a sociedade das ameaças presentes e eminentes, passaram a constituir uma doutrina muito própria para dotar suas agências e seus integrantes de instrumentos de gestão policial capazes de cumprir seu papel fundamental, daí nasce a Inteligência Policial (IP). Essa traz novos conceitos e doutrina própria diferentes das atividades de inteligência de Estado, ainda que os conhecimentos obtidos possam em dado momento, serem demonstrados ou repassados respeitando a linguagem e um arcabouço doutrina próprio da comunidade de Inteligência.

As atividades e atribuições da Policiais, obrigam seus membros a reiteradas ações de cunho intelectual e operacional, onde se busca além dos Conhecimento de dados a respeito de pessoas e organizações objeto de investigações ou ações preventivas, mas também, e principalmente, definir ou desenvolver uma metodologia de manipulação de dados, que permita a POLÍCIA, o conhecimento, a previsão e, especialmente a prevenção, e eventualmente a repressão das ameaças, a sociedade e ao cidadão.

#### **1.8 Definição de Inteligência de Segurança Pública**

A atividade de inteligência de segurança pública é definida no âmbito de suas missões, atribuições e capacidades, de forma a possibilitar a compreensão de sua competência como atividade e de seus integrantes, sejam eles agentes, analistas ou mesmo dirigentes. Com uma definição mais precisa, ficamos aptos a estabelecer comparações e a perceber os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem exigidas dos seus integrantes, bom como, perceber os excessos cometidos por pessoas órgãos dessa área e poder suscitar propostas de uma nova forma de organizar e estruturar os órgãos e selecionar novos integrantes.

Pouco varia a definição da atividade de Inteligência de segurança pública, ela tem como marco legal, o esculpido pela Lei 9.883/99 (SISBIN/ABIN), na qual informa que a atividade de inteligência é aquela que “objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos”, mas no caso da segurança pública é necessário para formulação de uma definição mais restrita ao campo da atividade policial, informar como isso é feito e a quem isso interessa em primeiro

plano, além óbvio cientificar que a atividade em sentido amplo também envolve a conRAINTeligência, que é ramo da atividade.

Assim, percebe-se que o marco legal apresenta de forma latente e separados os ramos da atividade de inteligência em sentido amplo, logo, numa formulação mais completa e voltada à atividade de SEGURANÇA PÚBLICA, a nosso ver poderíamos dizer que a atividade de Inteligência é:

**“O exercício sistemático de ações permanentes e especializadas que visam à produção, aquisição, difusão, proteção e a salvaguarda de conhecimentos, nos diversos setores da atividade social de interesse da segurança da cidadania, da sociedade e do Estado”.**

É estabelecida nas sociedades democráticas com o objetivo de assessorar as autoridades governamentais de segurança nos respectivos níveis e áreas de atribuição, visando o planejamento, a execução e o acompanhamento das ações preventivas e repressivas, bem como acompanhar políticas estabelecidas para consecução dos objetivos da segurança interna nacional.

A citação de Ugarte apud Joanisval Brito Gonçalves (2010), informa que é a “atividade ou função estatal, realizada por uma organização ou conjunto de organizações. “ Ugarte lembra ainda que: La información, (...) la información es conocimiento, la información es organización, (...) la información es actividad e que “(...) inteligencia (...) es el conocimiento que nuestros hombres, civiles y militares, que ocupan cargos elevados, deben poseer para salvaguardar el bien estar nacional”<sup>4</sup>. É visível nesse conceito a preservação pelo nobre autor argentino da concepção tríade da atividade de inteligência estabelecida ainda no berço da literatura científica sobre o tema por Sherman Kent<sup>5</sup>.

Em alguns países democráticos, a atividade de inteligência não tem boa aceitação e é vista como um processo difamatório, especulativo e de uso exclusivo de governos sem direção estratégica. Porém, ela objetiva o fortalecimento do processo decisório, com fins estratégicos e

---

<sup>4</sup> A informação, informação (...) é o conhecimento, a informação é organização, a informação é (...) atividade “e que “(...) inteligência (...) é o conhecimento “que os nossos homens, civis e militares, que ocupam altos cargos, eles devem possuir a fim de salvaguardar o bem-estar nacional. “

<sup>5</sup> Sherman Kent. Strategic intelligence for American world policy. Princeton: Princeton University Press, 1966, 3ª ed.

de segurança para a Nação, como sendo um instrumento de Estado. Ela deveria ser vista pelo Estado e pela Nação como um instrumento fundamental para a inserção internacional, para a segurança do país e, principalmente, para a produção de conhecimentos estratégicos em todas as áreas, em especial da segurança interna, econômica, tecnológica, militar e social.

Os conceitos da seção anterior foram todos formulados tendo em vista a inteligência de Estado, ou clássica. Couto (2008) ensina, com maestria, que “quando as feições que se propagam da inteligência clássica incidem sobre a matéria-prima da segurança pública, se refratam como inteligência policial, sem se confundir, todavia, com a investigação policial. E conclui:

[...] a inteligência policial não é, por assim dizer, uma modalidade particularmente “inteligente” de investigação, mas antes uma legítima modalidade de inteligência de Estado aplicada aos problemas da segurança pública, mormente em sua expressão mais visível da atuação das polícias.

Neste sentido, Ferro Júnior (2008) faz a conceituação da inteligência policial como atividade:

A Inteligência policial é a atividade que objetiva a obtenção, análise, produção e disseminação de informações e conhecimentos sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência na criminalidade na Segurança Pública, atuação de organizações criminosas, movimentos sociais e atos insidiosos de qualquer natureza, assessorando as ações de polícia judiciária e ostensiva por meio de tecnologias e técnicas especializadas (FERRO JÚNIOR, 2008, p. 52).

Fernandes (2014) expõe sua conceituação de inteligência policial, afirmando:

[...] é essencial à prossecução da segurança interna, e tem como objetivo essencial reduzir a incerteza inerente à decisão policial e promover abordagens proactivas aos problemas da criminalidade, ordem e segurança públicas (actuais e emergentes), bem como contribuir para o sucesso das operações policiais e para segurança dos activos policiais. ”

O mesmo autor (FERNANDES, 2014), desdobra sua definição em três sentidos, os quais aponta serem: o organizacional, a atividade e o resultado. Abaliza ainda que as atividades de inteligência policial, ante as missões que lhe são atribuídas, são “instrumentais”, podendo serem aplicadas nos seguintes domínios:

- a) Segurança e ordem públicas;
- b) Função preventiva da segurança e ordem públicas;
- c) Atividades de licenciamento e fiscalização administrativas;
- d) Segurança de infraestruturas e de altas entidades;
- e) Investigação criminal;

f) Contrainteligência.

Mas Fernandes (2014), avança e faz diversas distinções, dentre elas, que o conceito acima é desenvolvido em duas áreas essenciais a atividade policial, quais sejam:

- a) Área da ordem e segurança pública: de natureza essencialmente preventiva;
- b) Área da investigação criminal: de natureza repressiva e como fator de prevenção dissuasiva.

Mingardi (2007) distingue a inteligência de Estado da inteligência policial quanto à área de atuação e aos meios empregados:

Enquanto uma trabalha com várias áreas do conhecimento (político, tecnológico, militar etc.), a modalidade criminal atua apenas na área da Segurança Pública, ou seja, na obtenção de conhecimento que ajude a tomada de decisões quanto à repressão ou prevenção criminal.

Quanto à questão dos meios, a Inteligência Criminal tem muito mais limitações legais do que sua prima. Na realidade, é, das duas, a única que se preocupa, historicamente falando, com as limitações legais. Mesmo que um organismo de informações seja muito respeitador das leis em seu país, o que é raríssimo, o mesmo não ocorre quando atua no exterior (MINGARDI, 2007, p. 53).

CEPIK (2003) insere a inteligência policial no que classifica como a “terceira matriz histórica dos serviços de inteligência contemporâneos”, denominando-a Inteligência de Segurança (ou interna) e apontando que sua origem próxima remonta ao policiamento político desenvolvido na Europa no início do século XIX na tentativa de controlar movimentos sociais inspirados na Revolução Francesa e, em seguida, os movimentos operários anarquista e socialista. Segundo o autor, o que distingue a inteligência de segurança da inteligência militar e de Estado é sua ênfase nas ameaças internas à ordem existente<sup>6</sup>.

Mais adiante, CEPIK (2003) relata a aproximação do serviço de inteligência interna com a investigação policial propriamente dita, fenômeno que resultou no quadro existente nas polícias, como vemos abaixo:

---

<sup>6</sup> Apesar da origem comum, vale a lição de Couto (2008), que faz referência a Silva (2008): “Jorge da Silva aduz ainda importantes observações apartando as mentalidades subjacentes à inteligência na esfera policial e militar, aquela empenhada na luta contra o crime, esta exercida ‘contra potenciais inimigos, reais ou imaginários, internos ou externos’. Mais do que diferentes, adverte, as inteligências policial e militar possuem paradigmas incompatíveis [61], pois, enquanto a inteligência militar visava um inimigo do Estado — e por isso se estribava em tortura, desinformação e contrainformação —, a inteligência policial lida sempre com um cidadão, e logo deve pautar-se na verdade e na legalidade”.

A expansão das missões dos serviços de inteligência interna, inicialmente restritas ao policiamento político de dissidentes e mais tarde abarcando a contra-inteligência, o contraterrorismo e inteligência sobre o crime organizado, acabou por aproximar esses serviços das unidades investigativas das polícias encarregadas de dinâmicas criminais mais complexas, tais como o narcotráfico, fraudes financeiras, lavagem de dinheiro e outros crimes eletrônicos (cybercrimes). Em muitas polícias existem agora unidades especializadas em inteligência sobre crime, utilizando informações coletadas de fontes diversas (inclusive imint e sigint<sup>7</sup>) e métodos analíticos mais sofisticados (principalmente nas áreas de georreferenciamento de dinâmicas criminosas e de visualização de relacionamentos entre criminosos). Essa expansão vertical do uso de métodos e técnicas de inteligência para a base dos sistemas policiais, em combinação com uma maior integração e busca de sinergia entre as unidades de inteligência policial e as agências nacionais de inteligência de segurança, pode ser apontada como uma tendência na direção da formação de subsistemas de inteligência de segurança.

A aproximação entre as atividades de inteligência e investigação policial trouxe avanços inegáveis no combate à criminalidade e possibilitou o desmantelamento de grandes organizações criminosas, que vinham operando por décadas sem que se pudesse desbaratá-las. Mais do que se aproximarem, ambas as atividades entraram em processo de simbiose e, muitas vezes, chegaram mesmo a se mesclar, o que alimentou a confusão que há em sua conceituação.

## 1.9 Os princípios da atividade de Inteligência de Segurança Pública

Antes de se estabelecer os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, necessárias ao perfeito desenvolvimento da atividade de Inteligência da Segurança Pública é necessário entender seus princípios basilares, e desta forma estabelecer um liame com suas verdadeiras competências profissionais, são elas:

- a) **Legalidade:** A atividade de Inteligência de Segurança Pública será sempre prescrita e não em defesa da lei;
- b) **Objetividade:** Na atividade de Inteligência de Segurança Pública, os objetivos são previamente estabelecidos e perfeitamente sintonizados com a atividade de inteligência;
- c) **Segurança:** A atividade de Inteligência de Segurança Pública deve ter a conveniência de proteger ações, resultados e conhecimentos com medidas adequadas. Acesso restrito/credenciamento;
- d) **Eficiência:** A atividade de Inteligência de Segurança Pública deve ser precedida de planejamento e pautada em padrões de presteza, perfeição e rendimento, em

---

<sup>7</sup> Imint é a abreviação de image intelligence (inteligência de imagens); sigint é a abreviação de signal intelligence (inteligência de sinais)

consonância com a busca da eficácia na administração dos meios disponíveis e dos resultados a serem obtidos;

- e) **Oportunidade:** A atividade de Inteligência de Segurança Pública deve desenvolver ações em prazo que assegure aproveitamento adequado dos resultados;
- f) **Controle:** procedimentos próprios para cada caso, com ações sob acompanhamento sistemático e permanente;
- g) **Impessoalidade:** A atividade de Inteligência de Segurança Pública será desenvolvida no estrito interesse do Estado e da Justiça e deve ser atribuída ao Organismo Policial (OP), vedada qualquer vinculação ou promoção de natureza pessoal;
- h) **Imparcialidade:** Na atividade de Inteligência de Segurança Pública as ações devem pautar-se na ausência de fatores morais que possam causar distorções nos resultados, cuja ética é quem deve orientar o exercício da atividade de inteligência, impondo uma seleção rigorosa de seus especialistas, os quais, a par de atributos intelectuais e morais, devem possuir alta dose de humildade e uma consciência de que o fruto de seu trabalho é destinado não a homens ou ideologias, mas à garantia da Instituição;
- i) **Veracidade:** Na atividade de Inteligência de Segurança Pública, os dados obtidos serão criteriosamente avaliados, por profissionais de inteligência, no intuito de determinar a credibilidade e o interesse destes para o processo decisório de gestão policial e a investigação policial. Terá por finalidade sempre atender às necessidades da Polícia Judiciária ou a Investigação e estabelecer a linha correta de raciocínio e prova para a elucidação dos fatos;
- j) **Simplicidade:** Na atividade de Inteligência de Segurança Pública as ações devem ser executadas da forma mais simples possível com o fim de se evitar riscos e gastos desnecessários;
- k) **Sigilo:** Na atividade de Inteligência de Segurança Pública todas as ações, missões, investigações e operações de Inteligência Policial, os resultados e/ou Conhecimentos dela decorrentes sempre serão protegidos por sigilo da esfera policial, de forma a evitar que a ciência de seus termos por parte de pessoas e/ou entidades não autorizadas venham a comprometer as investigações ou possam causar danos, embaraços ou constrangimentos a qualquer pessoa e/ou entidade. Na atividade policial o sigilo deve estar amparado em dispositivos legais.
- l) **Amplitude:** Na atividade de Inteligência de Segurança Pública, deve-se primar pela busca a obtenção dos mais completos resultados.

### **1.10 Atividade de Inteligência de Segurança Pública**

Como quase toda a atividade organizada os organismos públicos ou privados possuem três níveis de atuação: Estratégico, Tático e Operacional, e isso é vinculado aos níveis de suas atividades, na atividade de Inteligência de Segurança Pública, isso não poderia ser diferente, em especial porque hoje todas as policiais sejam elas militarizadas, uniformizadas ou civis, tens estruturas organizacionais que levam em conta o modelo de planejamento moderno e alinhado aos níveis de ação de suas estruturas.

A inteligência de Segurança Pública ou Policial, tem como fim questões táticas de repressão e investigação de ilícitos e grupos de infratores. Essa inteligência está a cargo das policias, no caso do Brasil, estaduais (PMs e PCs) e da polícia federal, em Portugal as instituições que exercem o poder de polícia em nível nacional (PSP, PJ, GNR, PM). É por meio dessa atividade que se pode levantar indícios e tipologias que auxiliam o trabalho da investigação policial e do Ministério Público (MP), em especial quando trata-se do crime organizado e transnacional.

Na leitura de Ferro Júnior (2008, p. 38) “a Atividade de Inteligência de Segurança Pública é exercida em três níveis distintos: Estratégico, Tático e Operacional”. O autor informa que o nível estratégico é “aquele em que são definidas as diretrizes gerais de ação do organismo de Segurança Pública, em atendimento às políticas para o setor”; tático é aquele em que “são definidas as orientações específicas de atuação, em planos específicos da Atividade de Inteligência, que contemplem as ações preventivas e repressivas e de análise de conjuntura do crime”; finalmente, operacional é “aquele desenvolvido em ações especializadas de busca e obtenção de dados e informações, quando são empregados meios especializados e procedimentos técnicos que propiciem assessorar a investigação criminal, o policiamento ostensivo e a distribuição de recursos administrativos e operacionais”.

Diferenciar os níveis de atuação da atividade de inteligência policial é muito importante, eles podem esclarecer as contendas entre investigação e inteligência, já que estas se confundem em especial no nível das ações e operações, se aguçam na medida em que esta vai descendo de nível de atividade. A inteligência operacional por suas métodos e ações se aproximam e se entrelaçam com a atividade de investigação criminal.

### 1.11 Atividades Diretas

Estas demonstram os campos de atuação da atividade de Inteligência de Segurança Pública e podem ser:

- a) **Externas:** quando seus alvos são externos à Organização Policial (OP), sendo as suas ações voltadas a coleta de informações sobre atividades de indivíduos e grupos engajados no crime. A coleta de dados, sua avaliação, análise e disseminação do conhecimento para unidades específicas da organização policial, permitirão a prevenção de crimes ou ações que ainda estão por acontecer e a indicação crimes em pleno desenvolvimento. Isso permitirá sempre a vantagem sobre a criminalidade.
- b) **Internas ou Domésticas:** quando seus alvos são internos à Organização Policial, sendo as suas ações voltadas a subsidiar atividades que venham sanear e manter a instituição a salvaguarda estar comprometida com o crime organizado e proteger seus integrantes de ações perpetradas por seguimentos que queiram desestabilizar a Instituição e corromper seus elementos e atividades.

### 1.12 Atividades Relacionadas

São aquelas que contribuem para consecução dos fins e a manter suas atividades diretas em pleno funcionamento ou dando-lhes o suporte necessário a consecução dos seus objetivos, sendo estas:

- a) **Contrainteligência:** quando seus alvos são exclusivamente as pessoas e organizações criminosas que buscam subverter a ordem interna e buscar informações sobre as ações em desenvolvimento. Busca evitar, neutralizar ou impedir ações e investidas de agentes adversos, prevenir a ocorrência de fatos ou situações de risco ou que possam criar vulnerabilidades para o organismo policial, sendo as suas ações voltadas a criar-lhes obstáculos de atuação e funcionamento, também visa reprimir desvios de conduta, de indivíduos e/ou grupos, relacionados a área de Segurança Pública.
- b) **Proteção da Inteligência:** quando seus alvos são exclusivamente os Órgãos de Inteligência próprios, sendo as suas ações voltadas a manter o sigilo de suas atividades, bem como de seus Ativos, Recursos, Fontes e Métodos, em especial pela compartimentação do conhecimento. É representada pelo conjunto de medidas de

caráter eminentemente defensivo, garantindo o funcionamento da instituição, de modo a prevenir e obstruir as ações adversas de qualquer natureza

- c) **Proteção Operacional:** quando seus alvos são as instalações, funcionários e colaboradores, seus familiares e os fornecedores da própria Organização de Inteligência Policial, sendo as suas ações voltadas a evitar que adversários obtenham e associem evidências desclassificadas, entre si e com atividades sensíveis. Caracteriza-se pelo conjunto de medidas integradas e meticulosamente planejadas, destinadas a proteger o pessoal, a documentação, as instalações, o material, as operações de Inteligência Policial, as comunicações, telemática e informática.

### 1.13 Atividades de Informação e Influência

Quando os seus alvos são audiências às quais se deseje comunicar uma mensagem, sejam elas amigas, neutras, adversárias ou inimiga.

Tal divisão deixa clara a agregação específica, em três grandes grupos, das funções distribuídas por essas Atividades: Descobrir, Preservar e Convencer.

### 1.14 Produção do Conhecimento

O núcleo da atividade de inteligência em sentido estrito é a produção de conhecimento, que pode ser entendida como a transformação do dado em conhecimento, por meio da utilização de determinado procedimento metodológico e de técnicas específicas (ALMEIDA NETO, 2009, p. 50).

No entendimento da Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública (DNISP)<sup>8</sup> (2007), dado “é toda e qualquer representação de fato, situação, comunicação, notícia, documento, extrato de documento, fotografia, gravação, relato, denúncia, etc., ainda não submetida pelo profissional de ISP<sup>9</sup> à metodologia de Produção de Conhecimento”.

Já o conhecimento é “o resultado final – expresso por escrito ou oralmente pelo profissional de ISP – da utilização da metodologia de Produção de Conhecimento sobre dados

---

<sup>8</sup> Pode-se conceituar doutrina de inteligência como um conjunto de princípios, conceitos, normas, métodos e valores que orienta e disciplina a atividade de inteligência (notas da aula ministrada pelo Cel. Pedro Busch Neto no curso de pós-graduação lato sensu de especialização em inteligência de Estado e inteligência de segurança pública com inteligência competitiva, oferecido pela Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais em parceria com o Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>9</sup> ISP - Inteligência de Segurança Pública

e/ou conhecimentos anteriores” (DNISP, 2007). Em síntese, produzir conhecimento é “transformar dados e/ou conhecimentos em conhecimentos avaliados, significativos, úteis, oportunos e seguros, de acordo com metodologia própria e específica” (DNISP, 2007).

Esse processo de transformação do dado em conhecimento útil, significativo, avaliado, oportuno e seguro, a partir da adoção de uma sequência lógica de ações, é conhecido como ciclo da produção do conhecimento de inteligência.

Sobre o ciclo de inteligência, Almeida Neto (2009) afiança o seguinte:

Despiciendo lembrar que o método de construção do conhecimento de inteligência e, por conseguinte, o ciclo de tal atividade, foram forjados a partir de um específico critério de aceitabilidade da verdade, imbuído da primazia dos princípios da oportunidade e utilidade sobre a própria verificabilidade do conhecimento produzido (possibilidade de o conhecimento ser testado).

Na acepção da DNISP (2007), o ciclo da produção de conhecimento (CPC) pode ser definido como “um processo formal e regular separado em duas etapas principais, uma vinculada à reunião de dados e a outra ao processo de análise. Nesse processo, o conhecimento produzido é disponibilizado aos usuários agregando-se medidas de proteção e negação do conhecimento”.

Nas diversas fontes de pesquisa que se busca dissecar as etapas que compõem este ciclo de produção do conhecimento, não encontramos consenso entre os autores. Na opinião de CEPIK (2003), “as descrições convencionais do ciclo da inteligência chegam a destacar até 10 passos ou etapas principais que caracterizariam a atividade”, quais sejam:

1. Requerimentos informacionais. 2. Planejamento. 3. Gerenciamento dos meios técnicos de coleta. 4. Coleta a partir de fontes singulares. 5. Processamento. 6. Análise das informações obtidas de fontes diversas. 7. Produção de relatórios, informes e estudos. 8. Disseminação dos produtos. 9. Consumo pelos usuários. 10. Avaliação (feedback).

No tocante a diversidade de opiniões e apreciações relacionadas as etapas do ciclo de inteligência, vale destacar a opinião de CEPIK (2003):

A própria ideia de ciclo de inteligência deve ser vista como uma metáfora, um modelo simplificado que não corresponde exatamente a nenhum sistema de inteligência realmente existente. [...]. A principal contribuição da ideia de ciclo de inteligência é justamente ajudar a compreender essa transformação da informação e explicitar a existência desses fluxos informacionais entre diferentes atores (usuários, gerentes, coletores, analistas etc.).

Na visão de KENT (1967, p. 152-153), o método de produção de informações estratégicas admite sete passos ou estágios, a seguir resumidos: 1) aparecimento do problema;

2) análise do problema; 3) busca de dados relacionados ao problema; 4) avaliação dos dados; 5) estudo dos dados avaliados – momento da hipótese; 6) mais busca de dados – confirmação ou rejeição das hipóteses mais prováveis; e 7) apresentação.

Washington PLATT (1974), por seu turno, também baliza sete fases no que ele denomina de pesquisa de informações, quais sejam: 1) levantamento geral; 2) definição dos termos; 3) coleta de informes; 4) interpretação dos informes; 5) formulação de hipóteses; 6) conclusões; e 7) apresentação.

Já nos Estados Unidos, por GONÇALVES (2008), o modelo mais utilizado possui somente cinco fases [planejamento e direção; reunião (coleta/busca); processamento; análise e produção; e disseminação], podendo vir a ser reduzido a apenas quatro etapas, que sugere o chamado “ciclo básico” (reunião, processamento, análise e disseminação).

Quando verificamos o Brasil, entretanto, a nossa doutrina de informações apontada por GONÇALVES, (2008) identifica o ciclo da informação em três grandes etapas: orientação, produção e difusão. Advém que, nesse ciclo da informação, a fase de “produção”, corresponde ao ciclo da produção do conhecimento, que envolve as etapas de: planejamento; reunião (coleta/busca dos dados) e processamento (exame, análise, integração e interpretação). Assim, após a produção do conhecimento, executa-se à difusão do conhecimento produzido, ou seja, retorna-se à última etapa do ciclo de informação (GONÇALVES, 2008).

A verificarmos a DNISP (2007), em semelhança, considera que o ciclo da produção do conhecimento é circunspeto pelas seguintes fases: planejamento; reunião de dados, processamento e difusão. Observa-se, pois, que essa composição (com exceção da difusão) corresponde exatamente ao ciclo da produção do conhecimento exibido no parágrafo anterior.

### **1.15 Operações de inteligência**

Nesse ponto, vamos fazer uma introdução sobre a temática “operações de inteligência”, de pronto podemos afirmar não se trata em pelo menos em tese de um ramo autônomo da atividade de inteligência, mas um conjunto de técnicas e procedimentos utilizados para auxiliar a atividade de inteligência em sentido estrito e a contrainteligência a buscar dados negados ou indisponíveis, bem como, em certas situações, para neutralizar ações adversas (ALMEIDA NETO, 2009).

Não podemos avançar tanto no tema em razão natural de que sua difusão de doutrina é protegida pela confidencialidade conferida as técnicas e ferramentas empregadas, cujo o objetivo é a obtenção do dado negado, de fontes classificadas, ela envolve os profissionais de ISP, que atuam de forma planejada e coordenada.

Na compreensão de Gonçalves (2008), as operações de inteligência são “o conjunto de ações técnicas destinadas à busca do dado negado”. O autor informa, que nenhum serviço secreto pode prescindir delas, pois “tanto para a busca do dado quanto para a identificação e neutralização da inteligência adversa, garantindo-se a salvaguarda dos dados e informações próprios, as técnicas operacionais mostram-se imprescindíveis” (GONÇALVES, 2008).

Numa visão bem aguçada da matéria podemos recordar as lições do Coronel Roger Matta, quando afirmava, que as operações de inteligência podem ser definidas como “o conjunto de ações de busca, com o emprego de técnicas operacionais e meios especializados, planejadas e executadas com vistas à obtenção de dados de interesse dos trabalhos desenvolvidos pela atividade de inteligência, visando ao atendimento de seus usuários”<sup>10</sup>.

Nas lições de Almeida Neto, este faz uma cisão das chamadas “buscas” procedidas pelas operações em duas modalidades, a busca exploratória e a sistemática. As buscas exploratórias, segundo o autor, “são aquelas encetadas para colher, em um curto lapso temporal, dados necessários à produção de um conhecimento sobre um fenômeno específico que não se protraí no tempo”. Já as buscas sistemáticas, por sua vez, são as buscas que se alongam no tempo devido à necessidade de acompanhamento permanente das atividades de determinado alvo<sup>11</sup> (ALMEIDA NETO, 2009).

Assim, conforme os ensinamentos do Cel. Amorim<sup>12</sup>: as buscas exploratórias visam a atender as necessidades de dados específicos sobre determinado alvo e são utilizadas normalmente para cobrir eventos e levantar dados ou informações específicas em curto prazo. São imediatas e prestam-se particularmente para: a cobertura de reuniões em geral; o

---

<sup>10</sup> Notas e material didático das aulas ministradas pelo Cel. Roger Antônio Souza Matta durante o curso de pós-graduação lato sensu de especialização em inteligência de Estado e inteligência de segurança pública com inteligência competitiva, oferecido pela Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais em parceria com o Centro Universitário Newton Paiva.

<sup>11</sup> Alvo é objeto principal das operações de busca. Podendo ser assunto, pessoa, organização, local ou objeto.

<sup>12</sup> Notas e material didático das aulas ministradas pelo Cel. Roger Antônio Souza Matta durante o curso de pós-graduação lato sensu de especialização em inteligência de Estado e inteligência de segurança pública com inteligência competitiva, oferecido pela Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais em parceria com o Centro Universitário Newton Paiva.

reconhecimento e levantamento de áreas; o levantamento das atividades e contatos das pessoas; a obtenção de conhecimentos contidos em documentos guardados; a avaliação da validade da abertura de outras operações, entre outras.

Já as buscas sistemáticas são aquelas utilizadas normalmente para acompanhar, de forma metódica, a incidência de determinado fenômeno ou aspecto da criminalidade e as atividades de pessoas, organizações, entidades e localidades, a exemplo das realizadas para o acompanhamento das facções criminosas.

No que diz respeito às peculiaridades das operações de busca, principalmente em relação aos seus riscos, ALMEIDA NETO (2009, p. 59-60) tece as seguintes considerações:

Indiscutivelmente, é na realização das operações que a atividade de inteligência (demandante) encontra seu ponto mais crítico. Se em todas as suas vertentes tal atividade reclama do profissional envolvido a adoção de procedimentos e regras minudentes a fim de evitar insegurança ou a produção de um conhecimento inútil ou inexato, no campo das operações, onde a inteligência (demandante) apresenta a sua face mais vulnerante e agressiva, tal necessidade revela-se ainda mais gritante. O planejamento de operações deve ser realizado de modo a abranger, quase que de modo paranoico, um conjunto de medidas detalhadas de controle, de segurança, de coordenação, de orientação e de avaliação sobre cada aspecto do alvo, do ambiente operacional e da própria equipe. As surpresas e os imprevistos, em tal seara, devem ser reduzidos a níveis bem próximos do zero.

Como exemplo de uma das técnicas de operações de inteligência, sobre matéria que representa enorme preocupação contemporânea, o terrorismo, podemos citar as chamadas “infiltrações”, em especial nas organizações ou células terroristas, a chamada “infiltração contraterrorista”, denominado por Matos (2016, p. 220) como um “Processo”.

Nas concepções do autor acima o terrorismo de matriz islamista, representa um desafio maior que outros tópicos em que a inteligência tem dirigida suas atividades, em razão de aspectos de ordem social e cultural. (MATOS, 2016, p. 221).

O autor retrata o cerne deste trabalho, ao afirmar de forma precisa que diante dos novos desafios globais do terrorismo, há a eminente necessidade de buscar no recrutamento novas capacidades, habilidades e competências, sejam elas de cunho absolutamente intelectual, ao afirmar que há: “a necessidade de formação noutras áreas acadêmicas” e “a necessidade de novas competências linguísticas”, estas últimas imprescindíveis a uma adaptação e entendimento social e cultural, mas também na interpretação dos dados e sua análise. Essas afirmações se resumem na afirmação: “rompendo com o recrutamento clássico a partir das habituais áreas de formação militar ou policial”. (MATOS, 2016, p. 223)

Matos (2016), tem em seu entendimento que de forma genérica, mas especialmente quando se tratar de grupos terroristas de matriz islamita, é recomendado o emprego na esfera do HUMINT, o uso do “recurso do “agente infiltrado”, previamente recrutado pelos “serviços”, apesar desse recurso possuir um elevado nível de insucesso, assim como, riscos ao próprio infiltrado e ao seu controlador, sem levar em conta os elevados custos dessa matriz.

Ao comentar as dificuldades de infiltração de agentes sejam eles funcionário do próprio OI ou recrutados de ascendência ocidental, Matos (2016, p. 224), novamente toca na pedra angular deste trabalho: “o perfil”, demonstrando que em cada missão de uma operação de inteligência, se exige um “perfil” adequado, é intrínseca a necessidade que tem da concepção de um perfil para cada tipo de função ou cargo, ensejando um perfeito recrutamento, seleção, e posterior formação e treino desses profissionais, mas ainda se exige daqueles que diuturnamente se deparam ou tem seu campo de atividade no mundo do crime ou dedicados a inteligência de Segurança Pública.

A infiltração contraterrorista, por ser considerado em processo, possui fases para sua consecução, Matos (2016, pp. 225, 226), apresenta uma modelagem da KGB, referida por Ferguson, em sete níveis ou fases, a saber: Approach, Acquaintance, Friendship, Trust Stage, Information, Intelligence, Recruitment, as fases estão traduzidas na figura a seguir:

**Figura 5 - Fases do processo de Infiltração Contraterrorista**



Fonte: Conforme MATOS (2016, p. 226), citando de Gómez (2007)

### **CAPÍTULO 3**

#### **O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A muito se descobriu que o capital humano, ou seja, as pessoas comprometidas são fundamentais para o sucesso das organizações, sejam públicas ou privadas.

Num universo de novas tecnologias, formações e pessoas cada vez mais especializadas, encontrar profissionais com características adequadas à de uma das funções da atividade de inteligência é o grande desafio do administrador de recursos humanos do órgão de inteligência (OI). Assim, o primeiro e fundamental passo está em identificar a pessoa com as competências para desempenhar uma dessas funções específicas dessa carreira de Estado, e isso deve ser feito através do recrutamento e da seleção, considerados duas fases distintas de um processo, porém com características próprias.

Com as mudanças dos paradigmas da administração de recursos humanos, esse processo, atualmente, não está baseado somente nas experiências e nas habilitações técnicas do candidato, mas também no seu potencial emocional e intelectual. Para nortear esse trabalho vamos expor um perfil idealizado a partir de um trabalho de pesquisa, para cada cargo de um OI, que é obtida através do mapeamento de competências, permitindo-se assim um recrutamento e uma seleção mais eficiente, com resultados mais consistentes.

O Mercado de trabalho é composto basicamente por dois grandes polos: de um lado, as empresas de pequeno, médio ou grande porte, indústrias ou prestadoras de serviços e o Estado, enfim geradores das mais diversas ofertas de trabalho, de outro lado, pessoas das mais variadas características que buscam uma oportunidade de trabalho, denominadas candidatos.

O objetivo do processo de recrutamento é divulgar as vagas oferecidas, optando por veículo mais adequado à realidade do ofertante, de modo a suprir a deficiência do posto oferecido, aproximando os dois polos. A lei da oferta e da procura também se faz presente neste processo, pois dependendo da necessidade do mercado acaba por promover atualização e capacitação dos candidatos.

Este capítulo tratará das formas, técnicas e ferramentas utilizadas pelas empresas para atingir os objetivos do processo de recrutamento e seleção, que podem e devem ser utilizadas por uma nova gestão pública.

## 1.16 Tipos de Recrutamento

### 1.16.1 Recrutamento Interno

Uma importante forma de reconhecimento e motivação é dar oportunidade de crescimento aos profissionais que já estão na organização. Assim, o recrutamento interno se constitui como um poderoso instrumento de gestão de pessoas para a obtenção do comprometimento organizacional. Obviamente, esta ação deve considerar a existência de profissionais qualificados ou com potencial de ocupar novas posições bem como o tempo necessário para que possam apresentar os resultados esperados.

Segundo Chiavenato (2015, p.161) o recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical), ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim o recrutamento interno pode envolver:

- Transferências de pessoal.
- Promoção de pessoal.
- Transferências com promoções de pessoal.
- Programas de desenvolvimento de pessoal.
- Planos de encareiramento (carreiras) de pessoal.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 64):

É à procura de candidato para preenchimento de uma vaga dentro da própria organização. Ao adotar essa técnica alguns cuidados de gerenciamento de expectativas devem ser tomados. Há empresas que alegam que isso gera competição interna, descontentamento e frustração para aqueles que foram preteridos no processo. Por outro lado, o recrutamento interno estimula o desenvolvimento profissional e oferece perspectivas de crescimento na carreira aos funcionários da empresa.

Para Marras (2002, p. 71):

Recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa. Isso é, a divulgação das necessidades (vagas em aberto) é informada por meio de comunicação – memorandos ou cartazes - em todos os quadros de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando aqueles interessados que compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise.

Pode-se dizer que o recrutamento interno nas organizações é uma maneira de valorizar os colaboradores dentro da organização, gerando incentivo para buscarem cada vez mais conhecimento e desenvolvimento profissional na sua área através de cursos, etc.

Como em qualquer outra área, todo processo de decisão envolve riscos e oportunidades, aspectos positivos e aspectos negativos. Com o recrutamento não é diferente. Segundo Chiavenato (2015, p. 162,163) as principais vantagens do recrutamento interno:

- É mais econômico: evita despesas com anúncios ou honorários de empresas de recrutamento.
- É mais rápido: evita as demoras frequentes do recrutamento externo, a expectativa do dia em que o anúncio será publicado.
- Apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido, avaliado durante um certo período de tempo e submetido à apreciação dos chefes envolvidos.
- É uma fonte poderosa de motivação para os empregados, desde que estes vislumbrem a possibilidade de crescimento dentro da organização, graças às oportunidades oferecidas para uma futura promoção.
- Aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal, que muitas vezes, tem o seu retorno quando o empregado passa a ocupar cargos mais elevados e complexos.
- Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, tendo em vista que as oportunidades são oferecidas aos que demonstrem condições de merecê-las.

Mas para Chiavenato (2010) o recrutamento interno possui desvantagens, como:

- Pode trazer frustrações aos empregados, trazendo desinteresse para com a organização e buscando outra organização.
- Gera conflito de interesses, por exemplo, quando um chefe não recebe a promoção que esperava e um subalterno acaba sendo provido, e assim acaba desmotivando seus subalternos para evitar essa concorrência.
- Pode-se ocorrer uma promoção incorreta, pois o empregado não possui capacidade para esta promoção e ele fica estagnado nesta mesma função por não possuir maiores qualificações.
- Promovendo sempre os empregados internos eles acabam se acomodando e não buscando novos conhecimentos e inovação para empresa.
- Devem-se promover os candidatos internos quando eles estão qualificados para tal promoção, se igualando aos candidatos externos.

Já Limongi-França e Arellano (2002) acreditam nas vantagens do recrutamento interno, pois ele não gera mais custo, a empresa já conhece o candidato a ser promovido, incentivo ao processo de aperfeiçoando dos funcionários e demonstra a valorização do capital humano.

Marras (2002, p. 72) vê o recrutamento interno como instrumento fortíssimo de incentivo motivacional e de eficiência e de baixo custo para a organização. Basta pensar que ao recrutar um empregado nos próprios quadros da organização, entre outros, a empresa beneficia-se nos seguintes pontos:

- a) A velocidade do processo de recrutamento e seleção é otimizada ao extremo.
- b) O processo admissional, no caso de recrutamento interno, também é mais veloz, pois o empregado escolhido através de um recrutamento interno não necessita submeter-se a uma bateria total de testes.
- c) O “novo” empregado não necessita submeter-se ao treinamento introdutório, ou de integração.
- d) Os custos finais do processo de R&S caem vertiginosamente (quase custo zero) – se considerados custos externos (anúncios, consultoria).
- e) A motivação do empregado escolhido nesse processo e dos que o rodeiam atinge e supera os limites da normalidade automaticamente, sem esforço e sem custos.
- f) Essa prática de recrutar internamente os recursos de mão de obra necessários abre a perspectiva de multiplicação de oportunidades.

Marras (2002, p. 72) afirma que, pelas razões expostas, o raciocínio lógico indica ao administrador que o recrutamento interno é o melhor caminho a ser utilizado. Contudo, por vezes quando não for possível conseguir internamente o perfil do profissional necessário, deve-se dar início a um programa de recrutamento externo.

Considerando o exposto pelos principais autores da área de recursos humanos no Brasil, deve-se considerar que o recrutamento interno é uma escolha estratégica a ser considerada pela organização como uma importante forma de reter e motivar seus colaboradores.

Entretanto vale ressaltar a posição de Chiavento (2010), que estabelece a possibilidade de quando utilizado como única forma de recrutamento, os funcionários poderão ficar

acomodados e, portanto, limitados na sua capacidade de buscar novos conhecimentos e competitividade profissional em sua área de atuação.

### **1.16.2 Recrutamento externo**

Para a organização é uma maneira de atrair mais candidatos para uma vaga bem como possibilita atrair profissionais com experiências diversas o que geralmente se constitui em uma forma de enriquecer o capital intelectual da organização.

A divulgação de oportunidades é também uma forma da organização se mostrar ao mercado e sinalizar a ele que ela existe e está crescendo. Para Chiavenato (2015, p. 164) o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas a ela, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 65) é a busca de candidatos no mercado ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo. A opção pelo recrutamento externo deve, preferencialmente, ser feita após avaliação da alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa. Esse critério gera expectativas positivas de carreira, além do sentido de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da empresa.

Para Marras (2002, p. 73) é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos.

Tanto Chiavenato (2004), Limongi-França e Arellano (2002) e Marras (2002) concordam de como as fontes de recrutamento externo podem ser utilizadas. Segundo Limongi-França e Arellano (2002, p. 65), o recrutamento de profissionais do mercado pode ser dar através de:

- a) Consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos).
- b) Divulgação em escolas de cursos técnicos, faculdade e universidades.
- c) Divulgação em entidades de classe (sindicatos, associações e conselho de classe).

- d) Anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos.
- e) Cadastros de outros recrutadores e grupos informais.
- f) Intercâmbio de pessoas.
- g) Portais especializados em oferta de candidatos.
- h) Empresas de outplacement.
- i) Anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão.
- j) Agências de emprego ou headhunters.
- k) Portal da própria empresa.

Para Chiavenato (1994, p. 80,81) as vantagens do recrutamento externo são:

- a) Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa.
- b) Aproveita investimentos de treinamento de outras organizações e pelo próprio candidato.
- c) Promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora.
- d) Sacode o status quo da empresa.

As desvantagens do recrutamento externo descrito por este mesmo autor são:

- a) É um processo que demorado e lento.
- b) É um processo oneroso.
- c) É menos seguro e confiável que o recrutamento interno.
- d) Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal.
- e) Pode sinalizar barreiras ao encarreiramento das pessoas.
- f) Pode reduzir a lealdade à empresa.

g) Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 65) as vantagens do recrutamento externo são:

- a) Novas personalidades e talentos.
- b) Inovação de estilo e tendências do mercado.
- c) Atualização de estilo e tendências do mercado.

Marras (2002) e Limongi-França e Arellano (2002) acreditam que as vantagens do recrutamento interno superam as desvantagens devendo, portanto, ser adotado, pois é um modelo que traz mais benefícios para a organização bem como para seus colaboradores.

### **1.16.3 Recrutamento Misto**

Na maioria das obras os autores citam o recrutamento interno, o recrutamento externo e não descrevem a possibilidade destas duas modalidades serem aplicadas paralelamente na busca por recrutar o candidato que melhor atenda às necessidades da organização.

Para Chiavenato (2004, p. 180) na prática:

As empresas nunca fazem recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam se completam. Ao fazer um recrutamento interno, o indivíduo deslocado para a posição/vaga precisa ser substituído em sua posição atual. Se é substituído por outro empregado, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser preenchida [...]. Devido às vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, uma solução eclética tem sido preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborde tanto fontes internas como externas de recursos humanos.

Para Caetano e Vala (2002) e Aires (2007) o recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo. Este tipo de recrutamento poder-se-á fazer mediante várias formas entre as quais destacam-se as seguintes de acordo com Caetano e Vala (2002):

1. As vagas existentes são divididas pelos candidatos internos e externos cabendo metade das vagas a cada grupo;

2. Procede-se em primeiro lugar ao recrutamento interno, sendo que o recrutamento externo apenas terá lugar se ainda existirem vagas;

3. Os candidatos internos e externos passam a ter as mesmas oportunidades sendo que a avaliação de todos os candidatos é efetuada em gabinetes externos à organização para que a avaliação não sofra influências.

Segundo Flippo (1978) a qualidade do recrutamento pode ser analisada por alguns fatores, como número de candidatos, o número de vagas, número de contratações e número de colocações satisfatórias. A qualidade do recrutamento pode ter maior ou menor valor dependendo, pelo número de candidatos que apareceram e as contratações efetivadas. Mas, a melhor maneira de avaliar o sucesso do recrutamento virá após a seleção e contratação destes candidatos, pela quantidade selecionada após recrutamento, pela quantidade de vagas preenchidas e pelas colocações satisfatórias, mas não se pode avaliar o sucesso do recrutamento, sem um determinado tempo após as contratações, verificar se o candidato se identificou com a organização, avaliar seu desempenho e também pelo seu esforço e determinação para o cargo em que foi contratado.

### **1.17 A procura de candidatos por meio de consultoria externa especializada**

Além dos modelos tradicionais de colocação no mercado de trabalho, tais como ofertas em jornais e revistas, contatos pessoais (network), programas de recolocação surgiram, a cerca de 10 anos, uma nova modalidade de recolocação para profissionais, especialmente os de nível superior, o outplacement. Apesar de o termo ser conhecido no Brasil como “recolocação”, o “outplacement” é muito mais abrangente. A atividade tem por objetivo auxiliar o profissional, além da recolocação, a transição de carreira. A consultoria em “outplacement” é contratada com a função de acolher o profissional desde o momento da demissão e orientá-lo quanto a melhor forma de recomeçar, de modo que reflita e redimensione sua carreira.

A orientação consiste em auxiliar o profissional a fazer um balanço de sua carreira, reavaliar seus objetivos pessoais e profissionais, definir sua área de atuação, quer seja em um novo emprego ou negócio próprio. Feito isto, a consultoria auxilia o profissional a desenvolver sua rede de contatos e relacionamento, conhecida como network, além de orientar sobre a utilização de técnicas de “marketing pessoal”. A consultoria incentiva o profissional a manter um aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo (BANOV, 2010).

Existem empresas especializadas em recolocação de carreira, que prestam serviço, divulgando o perfil de profissionais para as companhias de recrutamento e seleção, e empresas de "headhunting" e a executivos de empresas com poder de decisão (ASSUMPCÃO, 2009).

As consultorias especializadas costumavam recolocar no mercado, profissionais especializados, desde que encaminhados pelas organizações. Atualmente, as consultorias atentem a todos os aos profissionais que as procuram, independentemente de profissão, experiência ou faixa etária, desde que este esteja disposto a pagar (BANOV, 2010).

Existem tabelas de preço praticadas dependendo da consultoria. Um contrato de prestação de serviços é lavrado, em que a consultoria se compromete, em um determinado período de tempo, colocar o candidato no mercado. O candidato, por sua vez, se compromete a pagar determinado valor quando de sua contratação. Conforme afirma Chiavenato (2010) esses empregos têm um preço.

No mínimo, o valor do primeiro salário que o profissional receberá depois de contratado. Algumas empresas estabelecem um piso de R\$2.000,00. Se o candidato for contratado por R\$1.800,00 entrega o primeiro ordenado e quita a diferença no segundo pagamento. Em um cargo de diretor ou gerente, o preço pode chegar a R\$10.000,00. (CHIAVENATO, 2010, p.124).

Entretanto, neste modelo, o candidato terá toda orientação necessária para conseguir sua recolocação. Atualmente, os negócios mudam muito rapidamente. Essas mudanças fazem com que funções sejam extintas. Surgem, porém, novas funções, exigindo cada vez mais, pessoas flexíveis dotadas de capacidade de adaptação. Aqueles que conseguem compreender a transformação procuram manter-se atualizados e prontos para novos desafios. Quanto ao recrutamento, o maior desafio é o de agregar valor à organização e às pessoas, proporcionando resultados positivos para ambas as partes.

### **1.18 A seleção**

Tão logo identificadas as fontes de recrutamento e tendo alcançado o objetivo de obter um bom número de candidatos para a vaga ofertada, é possível passar para a fase seguinte: o processo de seleção. É a chamada “peneira”, ou filtro em que se busca identificar e separar aqueles candidatos que se encaixam ou não nos objetivos e necessidades da organização.

Para Marras (2002, p. 79) seleção de pessoas:

É uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH), que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica,

candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

Finalizada a etapa de recrutamento, inicia-se o processo de seleção que, dentre os profissionais recrutados, busca identificar aqueles que mais atendem ao perfil que foi estabelecido. Vale lembrar que, quando se fala de perfil, estão sendo considerados além de questões técnicas, aspectos comportamentais importantes para o cargo bem como o alinhamento com a cultura e valores da organização. O processo de planejamento da seleção define as técnicas e recursos que serão aplicados para identificar os candidatos mais aderentes ao perfil desejado. O processo de seleção e as diversas técnicas que podem ser utilizadas estão descritos a seguir.

Para Chiavenato (2004, p. 185) a seleção constitui-se na escolha do homem certo para o lugar certo. E termos, busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Assim, a seleção visa solucionar dois problemas básicos:

- a) Adequação do homem ao cargo.
- b) Eficiência do homem no cargo.

Para Chiavenato (2004, p. 185):

o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas também uma projeção de como a aprendizagem e a execução se situarão no futuro.

Para Limongi-França, Arellano (2002, p. 67) “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Santos (2011) define seleção como um:

Processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas a determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre isso significa escolher os candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Ainda segundo Limongi-França, Arellano (2002, p. 67):

Antes de o processo seletivo ser iniciado, há necessidade de obter informações sobre as atividades a serem desenvolvidas e as habilidades indispensáveis para sua execução. Em muitas empresas já existem descrições e análises das competências necessárias. Mesmo assim é indispensável à realização de uma entrevista com o requisitante da vaga para conhecer suas necessidades e expectativas e confirmar o perfil psicológico desejado e a bagagem de conhecimentos do candidato.

Para Marras (2002, p. 79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH) que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

A seleção é um processo de escolha, por isso o responsável por esta tarefa deve ter bem definido as necessidades da organização. As atividades do processo de seleção existem para fazer com que as decisões da seleção sejam eficientes, sendo que cada atividade é parte de um processo que resulta em uma previsão: determinar que o candidato escolhido, será mais bem-sucedido caso seja contratado, ou seja, dependendo da vaga ofertada, o candidato selecionado e aprovado tem a perspectiva de ter um bom desempenho, como por exemplo, se a vaga for de um vendedor, estima-se que as vendas aumentarão, o mesmo acontecendo com a carteira de clientes.

O processo de seleção só existe em razão da diversidade no que diz respeito às pessoas. Estas possuem características, conhecimentos e habilidades distintas, quer seja em razão de sua bagagem de vida, condição socioeconômica, ou ainda, pela projeção de expectativas e objetivos. As diferenças individuais vão desde as condições físicas, como altura, peso, idade, condição de audição, visão, facilidade ou não de locomoção, agilidade, como também as condições de cunho intelectual e psicológico, tais como temperamento, caráter, aptidões, habilidades, competências, conhecimentos, etc. Tais diferenças, de forma simultânea, fazem com que as pessoas tenham atitudes diferentes frente às situações, o que afetará na forma de aprender e desenvolver as atividades o relacionamento com outras pessoas, o que refletirá na contribuição em termos de resultados de trabalho à organização.

Diferentes também são os objetivos e necessidades das organizações. Assim, o processo de seleção visa adequar e equilibrar as muitas variáveis entre pessoas e organizações. Conforme mencionado por Chiavenato (2010, p.133), “a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo”, em outras palavras, a seleção procurará, dentre os inúmeros candidatos recrutados, exatamente aqueles que mais se adequarem aos cargos ofertados pela

organização, ou ainda, aqueles que possuam as características e competências necessárias para determinada função.

Tecnicamente, o processo de seleção segue uma lógica, composta por etapas, geralmente, obedecendo a sequência: Filtragem Inicial, Testes de Avaliação, Dinâmicas, Entrevistas, Oferta de Emprego Condicional, Exames Médicos ou Físicos, Oferta de Emprego Permanente.

Considerando que todo o esforço do processo de recrutamento teve êxito, é certo que se obtenha uma boa quantidade de candidatos potencial. A fim de que se faça a filtragem inicial de modo a identificar quais os candidatos potencialmente aceitáveis, o selecionador tem como instrumento importante a descrição do cargo e especificações da vaga, esse procedimento fará com que muitos candidatos sejam eliminados, pois esses documentos devem trazer com detalhes que tipo de profissional é o mais conveniente para ocupar o cargo ou a vaga. Ali estão descritas as atividades que o ocupante do cargo executará, em consequências, quais são as habilidades, conhecimentos, formação, idade, condições físicas e mentais que o candidato deve possuir (BANOV, 2010).

Outro passo de caráter eliminatório é a utilização de testes ou provas de conhecimentos que podem ser aplicadas em um primeiro momento, dependendo do número de candidatos de forma virtual, seguidos de provas ou testes presenciais. Tendo assim eliminado mais uma boa quantidade de candidatos que não representa as necessidades da vaga, pode-se passar para a fase de dinâmica, seguido por entrevistas, até que se chegue a um número reduzido de 3 a 5 candidatos para a entrevista final. Após esta fase de entrevista, o candidato aprovado passará por exames médicos em que, sendo aprovado passa a fazer parte do quadro funcional da organização. Os demais selecionados passam a fazer parte do banco de dados para uma futura necessidade.

Um detalhe importante que deve acompanhar todo o processo é o respeito para com o candidato, no sentido de ser informado acerca dos resultados obtidos em cada etapa, quer tenha sido aprovado ou não. A figura a seguir demonstra um modelo de fluxo das fases de seleção:

**Figura 6 - O Processo Seletivo como uma Sequência de Etapas**

<b>Processo de Seleção</b>	<b>Razões para Rejeição</b>
1- Solicitação de Emprego	Qualificação insuficiente
2- Entrevista inicial de triagem	Habilidades insuficientes ou conhecimentos insuficientes
3- Provas e testes de seleção	Baixos resultados
4- Entrevistas	Comportamento ou atitude desaconselháveis
5- Exame Médico	Inabilidade física para o trabalho
6- Análise e decisão final	Baixo potencial geral

FONTE: CHIAVENATO (2010, p.158)

Assegura-se um bom resultado do processo de seleção respeitando-se as fases do processo realizadas dentro de um critério rigoroso. A Ficha de especificações de cargo é um instrumento que servirá como referência para o desenvolvimento dos trabalhos de seleção, uma vez que ali estão contidos os subsídios iniciais tomadas de decisões quanto ao tipo de veículo a ser utilizado, que tipo de profissional se está buscando, quais os tipos de testes, quais os requisitos pessoais, etc.

Uma novidade no processo seletivo é o vídeo-currículo. Trata-se de uma ferramenta bastante praticada em países mais desenvolvidos e que começa a ganhar força no Brasil, em função de sua praticidade. O vídeo serve como uma pré-entrevista em que o candidato deve apresentar um resumo de suas qualificações. A filmagem não precisa ser profissional, mas, para que cause boa impressão, deve ser feita com critérios de objetividade, de modo que em pouco tempo seja possível demonstrar habilidades e competências (BANOV, 2010).

### **1.18.1 Técnicas Utilizadas na Seleção de Pessoal**

Segundo Limongi-França, Arellano (2002, p. 67) a seleção pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Mas conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos preveem uma margem de acerto e erro, por isso não são as expressões do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato.

As principais técnicas de seleção utilizadas, de acordo com Limongi-França e Arellano (2002, p. 67-70) são:

- a) Entrevistas: o instrumento mais importante de seleção.
- b) Provas de conhecimento: podem ser gerais ou específicas.
- c) Testes psicológicos: são instrumentos padronizados de estímulo a determinado comportamento do examinado.
- d) Técnicas vivenciais: são técnicas que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Podem ser classificadas em:
  - Provas situacionais: relacionadas às tarefas do cargo.
  - Dinâmica de grupo: envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relativas ou não ao cargo, nas quais os integrantes interagem.
  - Psicodrama: tem como pressuposto a expressão da personalidade através de um papel social atribuído, no qual o candidato deve expressar-se de acordo com a linguagem e as dimensões desse papel.
  - Avaliação de saúde: o médico deve ter conhecimento da função para avaliar as condições de saúde do candidato e verificar se ele está ou não habilitado para seu desempenho.

### **1.19 O recrutamento**

Nessa fase, as competências, assim entendidas, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, desejadas em cada candidato, devem estar bem definidas no momento de recrutá-lo. O conhecimento dos pré-requisitos do profissional pretendido direciona a busca, levando o recrutamento daquele com interesse, motivação e identificação com o cargo ou função que é proposta. Essa medida funciona como uma pré-seleção e facilita o processo seguinte na medida em que a amostra obtida já esteja direcionada aos requisitos do perfil desejado.

Então, na captação de recursos humanos, a técnica de recrutamento é essencial para a seleção. Se não existem bons candidatos às vagas é porque eles não correspondem às expectativas.

O recrutamento é uma forma de comunicação entre a empresa em seu âmbito interno e externo com vista a suprir suas necessidades de capital humano com pessoas qualificadas que venham a agregar valores à organização.

O objetivo do recrutamento é procurar ou atrair para a empresa, profissionais qualificados de modo que, a partir de sua atuação nas diversas áreas, promovam o crescimento da empresa fazendo com que essas cheguem mais rápido ao seu sucesso desejado. A atuação do empregado refletirá na imagem da organização perante os “steakholders”.

Para Chiavenato (2015, p. 154) recrutamento:

É um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

Marras (2002, p. 69) assim define recrutamento:

É uma atividade de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos que tem finalidade à captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento é o primeiro passo na busca de um profissional para ocupar um cargo na organização. Recrutamento é basicamente um processo de comunicação, onde a organização leva até o mercado de mão de obra a informação de sua necessidade. Diversos meios de comunicação podem ser utilizados e devem ser definidos considerando-se uma estratégia que busque atrair candidatos que atendam ao perfil estabelecido.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 64) “recrutamento é fase inicial do procedimento de fechamento de uma vaga em aberto”. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

O sucesso do processo de recrutamento depende de um conjunto amplo de aspectos que precisam ser considerados. É influenciado por questões de mercado (oferta e procura) de mão de obra, momento econômico, ramo de atividade, tipo de cargo, capacidade da organização em atrair talentos, etc. (CHIAVENATO, 2000, p. 197).

Vencidas as etapas de conhecimento do perfil do cargo ofertado e pesquisa de mercado de trabalho, é possível passar para a fase de decisão de qual tipo de recrutamento a organização optará. A organização poderá escolher entre Recrutamento Interno, Recrutamento Externo, ou ainda o Recrutamento Misto.

A simples falta de pessoal não é o único fator a ser considerado no início do processo de recrutamento, este deve ser antecedido por um minucioso planejamento, que inicia com uma

organização e definição dos quadros necessários a consecução dos objetivos da organização, esse é um ponto de grande relevância que envolve o tipo atividade, o nível de escolaridade necessário as suas competências, os nível de comprometimento funcional e organizacional diante das responsabilidades da função a ser desempenhada, o que existe de melhor em termos de formação e profissionalização para exercer a função, enfim traçar o perfil do profissional a ser recrutado e selecionado.

A esse primeiro momento somasse a definição da forma de recrutar a ser executada, isso é claramente exposto por Chiavenato ao revelar as três fases de planejamento do recrutamento.

1. O que a organização precisa em termos de pessoas;
2. O que o mercado de recursos humanos pode oferecer;
3. Quais as técnicas de recrutamento a aplicar. (CHIAVENATO, 2015, p. 154)

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002) são conhecidos, basicamente, três tipos de recrutamento, quais sejam: Recrutamento Interno, Recrutamento Externo e Recrutamento Misto.

O Recrutamento Interno ocorre com a movimentação do quadro de pessoal da própria organização. Nesse processo estão envolvidos, principalmente os seguintes pontos: transferência de empregados, promoções de colaboradores, programas de desenvolvimento de Recursos Humanos ou planos de carreira funcional.

É possível citar algumas vantagens em relação ao recrutamento interno: O candidato por encontrar-se integrado a empresa pode apresentar um potencial maior de êxito no preenchimento da vaga, pois este já conhece as tradições, costumes, processos, procedimentos e cultura da empresa. Com relação ao aspecto financeiro há uma diminuição das despesas, uma vez que não há necessidade de anúncio, divulgação, ou até mesmo contratação de agências, sendo eliminado também o tempo gasto com entrevista e dinâmicas de grupo, se for o caso, são também abreviados vários caminhos com relação à contratação como exames admissional, registro em carteira. A contratação interna é um ponto motivacional dentro da organização uma vez que o empregado vislumbrando a oportunidade de fazer carreira na organização sente-se motivado a buscar aperfeiçoamento com maior intensidade estimulado pela possibilidade de promoção, o empregado tende a tornar-se proativo, melhorando assim a dinâmica dos processos. (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

Outro aspecto favorável do recrutamento interno é o gestor já ter conhecimento dos hábitos, limitações, méritos e desempenhos do candidato. Por outro lado, existem dificuldades que podem prejudicar a contratação de funcionários da mesma organização para preenchimento de vagas disponíveis. A primeira seria a inexistência de um setor de Recursos Humanos interno, que pudesse ter as ações necessárias para o processo. Outra importante dificuldade está em conseguir que os gestores das áreas liberem seus colaboradores para atuar em outras áreas uma vez que os requisitados geralmente são os mais eficientes. Por outro lado, aqueles que eventualmente não forem escolhidos ou pleiteados poderão sentir-se frustrados, colaborando para uma queda na produtividade do trabalho. Além do que, se a promoção interna não for bem estruturada tende a transformar-se em “carreirismo”, colocando em risco a eficiência do funcionamento dos processos (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002).

Apesar de apresentar dificuldades o recrutamento interno é um método que vem sendo integrado pelas organizações de maneira geral demonstrando assim que as vantagens podem superar as desvantagens. Segundo Carvalho et al. (2012), os meios de recrutamento internos mais utilizados, são:

- a) Quadro de aviso ao pessoal, comunicando as vagas previstas;
- b) Comunicações internas dirigidas ao gerente de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferências, com especificação de características individuais de cada empregado listado;
- c) Se existir, consulta ao chamado “banco de recursos humanos” disponível na empresa;
- d) Encontros com pessoal de categoria funcional tais como, por exemplo: auxiliares de laboratório, operadores de computador etc., informando-os sobre as características das vagas em disponibilidade, com o propósito de divulgar essa informação fora da empresa, entre seus amigos e conhecidos;
- e) Sendo possível divulgação das vagas existentes em periódicos da empresa destinados a todos os funcionários (CARVALHO et al, 2012, p.93).

Não havendo a possibilidade de contratação ou aproveitamento de um empregado da organização para uma vaga em aberto, outra opção é o Recrutamento Externo, que consiste em buscar no mercado de trabalho o profissional desejado. Vários são os meios de realizar a busca por profissionais, alguns deles são: anúncios em imprensa (jornais e revistas, divulgação em

escolas e universidades, convênios com associações de classe e sindicatos, recomendações ou indicações de empregados da empresa, agências de emprego, banco de dados de candidatos que se apresentaram anteriormente, cooperação mútua entre empresas (CARVALHO et al, 2012).

A organização não precisa apoiar-se em um único meio para captar o recurso humano que deseja. A estratégia escolhida dependerá de quanto tempo e qual investimento que a organização pretende dispor. Existe ainda a combinação dos dois métodos anteriores mencionados que é o Recrutamento Misto, que não é tão difícil de ocorrer. Quando uma organização opta pelo recrutamento interno, implica em deslocar um empregado de uma função para outra, isso significa que a vaga que o empregado ocupava anteriormente precisará ser preenchida. É como um ciclo que em qualquer momento necessitará recorrer ao recrutamento externo, pois chegará o momento em que não terá um empregado para suprir a vaga, então precisará recorrer ao recrutamento externo. A combinação do recrutamento interno e recrutamento externo podem ocorrer de três formas diferentes:

a) O Recrutamento externo, seguido pelo recrutamento interno – Ocorre quando a organização inicia o processo de recrutamento externo, porém não obtém êxito, por não encontrar um candidato com as características desejadas. Opta-se então pela escolha de um candidato dentro da própria organização.

b) Recrutamento Interno, seguido pelo recrutamento externo – Ao contrário da combinação anterior, a organização pretende promover alguém que já faz parte de seu quadro de funcionários, porém não encontra ninguém capacitado para ocupar o cargo. Opta-se então pelo processo de recrutamento externo.

c) Recrutamento Interno e Recrutamento Externo, simultaneamente – O que importa aqui é o preenchimento da vaga. Assim, apesar de iniciado o processo de recrutamento externo, a organização permite que os empregados venham também a pleitear a vaga.

A organização deve buscar os locais adequados para a divulgação de uma vaga, tal que sejam vistos por pessoas que atendam o perfil buscado. No recrutamento é fundamental que a organização recrute e selecione pessoas que possam agregar valor à equipe existente; pessoas que tenham condições de desenvolver as atividades solicitadas e um bom trabalho para colher bons resultados.

Acima de tudo, é necessário que se tenha bem definidas questões como Missão, Visão e Valores da organização, pois retratam sua identidade e personalidade. A organização é uma entidade viva e dinâmica dotada de objetivos e que interage constantemente com seus “steakholders”, sendo inconcebível pensar na possibilidade de vir a atrair profissional com características ou tendências contrárias. Feito isto, o gestor de Recursos Humanos passa a valer-se de ferramentas apropriadas para dar início a busca de candidatos que irão suprir as vagas ofertadas.

Pode-se indicar como importante ferramenta, a descrição do perfil do cargo ofertado. Trata-se de um fichamento que busca detalhar as atribuições do cargo, tarefas a serem desempenhadas e níveis de aporte que o ocupante deverá atender. Enfim, é um documento que oferecerá subsídios para definição de que tipo de profissional a organização buscará, até mesmo apontando indícios das características subjetivas inerentes ao cargo.

Não menos importante, é a condição de conhecimento da evolução do mercado de recursos humanos. Neste caso, a ferramenta utilizada é a pesquisa de mercado de recursos humanos. Esta pesquisa apontará dados importantes praticados como, tais como: remuneração oferecida pelas empresas para determinado cargo, escolaridade e qualificações exigidas, etc.

Sem a pesquisa de mercado, a organização pode correr o risco de não atrair os bons candidatos disponíveis ou dispostos a mudar de emprego, pois poderia estar ofertando remuneração inferior a praticada ou captando elementos inadequados a assumir as responsabilidades do cargo disponível.

## **1.20 A importância do recrutamento e da seleção de pessoas**

Por tudo que já foi apresentado não é difícil avaliar a importância que os processos de recrutamento e seleção assumem nas organizações. Segundo Simon, Franco (2002, p. 22) a área de recrutamento e seleção assume importância estratégica para qualquer empresa no Brasil e no mundo. Sem pessoas qualificadas não existem empresas e para você saber as qualificações de cada colaborador tem que ter um processo de recrutamento e seleção bem estruturado, ou seja, saber o que se está procurando. É também uma área que precisa fazer mudanças rápidas e profundas em suas formas tradicionais de atuação.

Já se vive dentro de um novo paradigma na relação entre as empresas e profissionais. No entanto, as exigências impostas por esse novo paradigma ainda não foram completamente

absorvidas e postas em prática em grande número de empresas. Isso significa que elas estão correndo grande risco de ficar para trás em sua capacidade de sobreviver e crescer. E por uma razão direta: o desempenho é o diferencial das organizações, está diretamente relacionado com sua capacidade de atrair e reter talentos. Isso não será conseguido por meio das formas até agora praticadas para contratar profissionais. Tornou-se urgente mudar e ampliar o foco de atuação para reter talentos. Quantas empresas poderiam crescer de uma maneira mais rápida se abrissem seus olhos e percebessem a importância de ter e reter bons profissionais.

Segundo Banov (2010), não adianta ter os processos, as máquinas ou até mesmo a matéria prima se não temos pessoas capacitadas para utilizarem esta vantagem competitiva, isso mesmo, bons profissionais se constituem em uma grande vantagem competitiva. Para alcançar seus sonhos e objetivos as empresas necessitam contar com a parceria das pessoas. E o grande objetivo do recrutamento e seleção é encontrar as pessoas certas. Por isso na seleção deve-se ser muito cuidadoso e criterioso na escolha de seus colaboradores.

### **1.21 A seleção por competências x capacidade intelectual**

O conhecimento dá suporte às tomadas de decisões e fornece uma qualidade maior nas funções desempenhadas. Cada indivíduo possui uma aptidão que tem condições de serem desenvolvidas caso recebam o devido respaldo. Profissionais capacitados se mostram mais seguros no desempenho de suas tarefas diárias.

De acordo com Marras (2011), o que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que afluam e cresçam até o nível desejado de resultados. Desse modo, é possível afirmar que com o conhecimento as pessoas desenvolvem atitudes, habilidades e competências (CHA). Quanto maior for a bagagem intelectual do indivíduo, maiores serão as possibilidades de crescimento pessoal e profissional da pessoa capacitada. É importante agregar valor às pessoas e às ações executadas pela empresa, pois esse é um artifício que influencia diretamente nas relações de trabalho formais e informais.

É importante que as empresas incorporem a prática de aprendizagem, identificando o quanto essa iniciativa pode se tornar uma questão rotineira a ser assumida pela organização e pelos funcionários, a fim de desenvolverem a inteligência empresarial. Conhecimento mescla experiência, informações e valores, geralmente identificados em pessoas com característica de questionamento e capacidade de inovação. Os indivíduos vivem em constante aprendizado e muitos sentem necessidade de absorverem o novo cada vez com maior frequência.

Segundo Davenport (1998), “o conhecimento se produz em mentes que trabalham”. Para esse autor, é importante que as organizações incentivem seus funcionários a fazerem do aprendizado uma prática constante, pois, à medida que o interesse do profissional é em aprender, frequentemente, algo novo se torna mais expressivo, maior será o potencial apresentado por ele à empresa em que trabalha.

Mentes em constante evolução proporcionam atitudes mais eficazes e dinâmicas, características que se destacam no mercado de trabalho cada vez mais competitivo. A globalização exige que os profissionais atuem de maneira ágil e eficaz, pois é importante acompanhar a velocidade das inovações e atender as expectativas do mercado. A informação aproxima pessoas e modifica ideias, por isso, é essencial manter-se constantemente atualizado e preparado a atuar mesmo com as adversidades do dia a dia.

Outro fator de extrema importância para o bom resultado dos objetivos definidos é a comunicação, pois ela contribui diretamente com o aumento do conhecimento. O profissional precisa desenvolver a habilidade de se comunicar de forma apropriada e eficiente, pois isso propicia um bom andamento de todos os processos envolvidos em suas tarefas, tal como dos resultados definidos pela organização. Segundo Werneck (2003), “não adianta saber, se não souber se comunicar”.

Expressar-se bem e compartilhar informações concisas e inteligentes, são atos que colaboram fundamentalmente com a integração da equipe organizacional. A troca de conhecimentos compõe o capital intelectual da empresa, fator esse cada dia mais valorizado e reconhecido como sendo o principal agente de ascensão para as organizações.

O Capital intelectual é a capacidade de modificar informações em conhecimento aplicável nas organizações. Conservar esse capital traz muitos benefícios, por isso a importância em trocar experiências e manter o conhecimento, esse é um diferencial competitivo apresentado pelas empresas que se preocupam com este investimento. É importante que as organizações pensem em seus funcionários não somente como profissionais, mas também como pessoas. Empresas que valorizam o capital intelectual tendem a reconhecer os pontos fortes e o que pode ser melhorado em cada indivíduo, atitude que impulsiona a carreira dos seus profissionais.

Conforme Sita (2013, p. 34), “(...) cada indivíduo que deixa o seu emprego leva embora parte desse capital e cada indivíduo que chega pode trazer novos conhecimentos”. O olhar

atento dos superiores e das áreas competentes como o RH é fundamental para que esse conhecimento não seja desperdiçado. Empresas que não valorizam seu capital intelectual perdem muito mais que conhecimento, perdem o fator primordial para sua ascensão no mercado de trabalho, o capital intelectual. Em decorrência desse descaso com o fator humano existente na corporação, a rotatividade é uma das consequências vivenciadas pela empresa, pois pessoas que não se sentem reconhecidas naquilo que fazem, desmotivam-se e muitas vezes buscam outras oportunidades mais satisfatórias aos seus interesses profissionais e pessoais.

Conseguir entender as necessidades do mercado de maneira rápida é o que diferencia uma empresa das outras e o conhecimento de cada funcionário contribui na tomada de decisões, sendo essa uma das características das organizações que conseguem destaque em meio à competitividade.

Na concepção de Arnosti (2008), o capital intelectual é uma combinação de ativos intangíveis, que trazem benefícios qualitativos às entidades. O retorno positivo adquirido pelas empresas que valorizam o capital intelectual é muito expressivo. Dar a devida atenção a esse bem é uma atitude inteligente e promissora. Acomodar-se nas mesmas práticas e atitudes, mesmo quando se identifica que os resultados obtidos não são conforme o esperado, é uma postura mediana e não aconselhável.

Empresas ativas e preocupadas em manter a qualidade e o constante crescimento no mercado, que se mostra cada vez mais competitivo, investem em seus profissionais, pois identificam neles seu bem mais rentável e seguro. Com a modernização da tecnologia houve um aumento na criação das máquinas, fazendo com que o setor operacional diminua, cada vez mais, contudo, sem o fator humano, nada pode ser feito ou criado, por esse motivo é fundamental que as pessoas sejam capacitadas e aperfeiçoadas. Vive-se na era do conhecimento, com uma busca incessante por inovações, por isso o capital intelectual vem sendo valorizado e reconhecido pertinentemente. (BANOV, 2010).

## **1.22 O recrutamento e a seleção para Inteligência de Segurança Pública**

No campo da Inteligência de Segurança Pública onde os dinamismos das ações são inúmeros, é necessário recrutar pessoas que estejam dispostas em ingressar num serviço de carreira que beira o sacerdócio, onde o regime de dedicação é exclusivo ao Estado e que estejam dispostas a passar muitos e muitos anos no serviço, dedicadas ao interesse do Governo. Essa fase tem dois momentos distintos, uma primeira preliminar, de aprofundamento na vida pessoal

dos candidatos, buscando seus antecedentes, em que boa parte é aprovada, nos Estados Unidos esse percentual beira 99%, já no segundo momento é necessário um aprofundamento nas qualidades, isso fica claro na obra de Allen Dulles<sup>13</sup> (1963), primeiro diretor civil da CIA, denominada *Ofício de Espião*, onde afirma:

“A investigação de segurança são uma parte puramente negativa do processo. São rigorosas, como devem, mas o facto é que noventa e nove em cada cem americanos, podem passar numa investigação de segurança sem qualquer dificuldade.....Descobrir estas coisas num indivíduo é relativamente fácil com a tarefa de descortinar as qualidades que fazem dele um homem indicado para exercer a profissão de espião”

Frequentemente os órgãos de Segurança Pública fazem opção pelo processo de seleção interna, onde é possível um aprofundamento maior na análise preliminar da vida pregressa do candidato. Entretanto os órgãos de Inteligência de Estado já preferem o recrutamento externo, buscando assim um indivíduo com outro perfil e outras qualidades técnicas, talvez hoje essa forma de recrutamento apresente riscos potenciais de infiltração.

Superada a fase preliminar ou de recrutamento, onde foram feitos os levantamentos biográficos, coleta de dados e ligações, hábitos, valores que cultua e sua conduta profissional anterior, vem segunda fase, o já recrutado ou assinalado vem a seleção, que em geral passa por testes de qualificação intelectual e de raciocínio lógico, com situações de submissão a entrevistas e testes psicológicos na busca de traços de desvios de comportamento e dos valores éticos, necessários a atividade.

O complemento dessa fase dar-se geralmente por curso de formação básico para o desempenho da atividade, que a depender do nível de atuação do candidato, se no estratégico, tático ou operacional, irá buscar observar se o neófito possui as competências basilares e prévias, necessárias ao desempenho das atividades e desenvolver outras que no decorrer do tempo e do nível de atuação precisará dispor.

---

<sup>13</sup> Allen Welsh Dulles (1893-1969) foi o primeiro civil Diretor da CIA e o de maior duração (1953-1961). Graduado na Princeton University, entrou no serviço Diplomático. Foi Chefe de operações em Nova York para o Coordenador de Informações (COI), órgão precursor do Escritório de Serviços Estratégicos (OSS), assim denominado em 1942, e, por sua vez precursor da Agência Central de Inteligência (CIA), criada em 1947.

## CAPÍTULO 4

### GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

De um modo geral pode-se dizer que o gérmen da gestão por competência já estava presente em todos aqueles administradores que deram início à Administração Científica, pelo início do século XX, faltando a eles, no entanto, a compreensão de como chegar a este estágio de gestão. Nesse sentido, apresentar inicialmente algumas questões históricas e conceituais sobre a gestão por competência pode auxiliar nessa compreensão que antes faltava.

#### **1.23 Histórico da Gestão por Competências**

Em Dutra (2004) observa-se que apesar do conceito ter sido proposto pela primeira vez em 1973, por David McClelland, as abordagens tradicionais sobre gestão utilizadas até a década de 1960 necessitavam de uma grande modificação. McClelland trabalhava para o governo americano e na época foi o primeiro a empregar o conceito de competência em psicologia. Por meio de um artigo que publicou, mostrou que testes comumente utilizados como os de QI (Quociente de Inteligência) não eram suficientes para se avaliar alguém e chegavam a ser discriminadores com relação a algumas classes sociais e minorias. Passou, então, a utilizar um método que o possibilitava avaliar o indivíduo, identificando variáveis de competências que prediziam se o funcionário estaria apto a desenvolver suas atividades.

Ainda Dutra (2004) mostra que no Brasil, nos anos de 1970 eram oferecidas oportunidades para o empregador aperfeiçoar e desenvolver técnicas de remuneração, porém o conceito e as premissas não supriam as necessidades das organizações e pessoas. Motivadas por uma necessidade de mudança no ambiente em que a organização se insere e pelas pessoas que nela trabalhavam, novas abordagens começaram a ser consolidadas a partir dos anos de 1980. Existiam estudos de carreira, porém faltavam conceitos que explicassem como as pessoas eram valorizadas e como se movimentavam no mercado de trabalho e principalmente nas empresas em que atuavam.

O alto nível de complexidade no ambiente de trabalho (interno e externo à empresa) e as mudanças contextuais geraram forte impacto nas organizações, fortalecendo a competitividade. Começaram a falar da necessidade de repensar a forma de gerir pessoas, mudando os conceitos e ferramentas de gestão praticados até então.

Os processos de globalização, a turbulência crescente, a complexidade maior das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, a exigência de maior valor agregado aos produtos e serviços levaram as organizações a buscar mais flexibilidade

e maior velocidade de resposta na estruturação das ocorrências internas e no enfrentamento de situações inusitadas e de complexidade crescente (DUTRA, 2004, p. 13).

Era necessário compreender a gestão de pessoas e a intervenção sobre a realidade das organizações através de agregar as várias escolas que estudavam o conceito de competências; absorver outros conceitos melhorando a compreensão da realidade organizacional e construir novos modelos de gestão de pessoas que fossem integrados entre as expectativas das pessoas e as estratégias organizacionais.

Assim, Dutra (2004) mostra que foi a partir da década de 1990 e nos primeiros anos de 2000 que surgiram novas propostas, mais concretas e os trabalhos passaram a ser desenvolvidos para que alguma das novas ideias e conceitos passassem a fazer parte da realidade. Empresas que possuíam uma má condução em seu processo de gestão se utilizavam da criação de novos cargos para distinguir uma determinada pessoa das demais, em função da sua contribuição para a empresa ou de justificar aumento salarial.

Gramigna (2012, p. 6) menciona como era conhecida a década de 1990: “a década de 1990 é reconhecida no Brasil como a dos serviços e das competências”. Os problemas deixaram de ser de responsabilidade apenas dos diretores, gerentes, supervisores e passaram a ter contribuição na solução pelos funcionários.

Conforme Dutra (2004), surgiu em 1996 a primeira oportunidade de utilizar o conceito em um sistema integrado de gestão de pessoas. Era uma empresa da área de telecomunicações, onde os conceitos se transformaram em ferramentas de gestão, ao mesmo tempo em que os gestores participavam da construção desses instrumentos.

Naquele momento, o conceito foi compreendido em toda sua abrangência, permitindo grande avanço no entendimento da gestão de pessoas em empresas modernas. Os resultados foram a alteração do perfil de pessoas requerido pelas empresas, sendo que o perfil passou de disciplinado a autônomo e empreendedor; sendo necessária uma nova cultura organizacional, incentivadora dessa ação nas pessoas; o foco da gestão de pessoas passou de controlador para o de desenvolvimento (onde se a empresa se desenvolver primeiro ou o funcionário, não importando a ordem, irão contribuir para o crescimento um do outro) houve um aumento no interesse das pessoas no êxito do negócio; ou seja, significa o comprometimento da pessoa com a empresa, depositando sua intelectualidade, capacidade, criatividade e agilidade na realização de suas atividades (DUTRA, 2004).

### 1.24 Conceito de Gestão por Competências

Conforme Motta (1999) o conceito de gestão por competências possui um significado muito amplo, genérico, que visa a tomada de decisão e direção dentro da organização.

Para Dutra (2004) pode ser definido como a eficácia, em determinadas situações, da variedade de capacitações e comportamentos que as empresas ou pessoas dominam melhores umas que as outras.

Gramigna (2012, p. 43) define competência como sendo o conjunto de ferramentas, processos e instrumentos que são voltados para a gestão de pessoas, onde todo líder passa a ser um gestor de pessoas. A gestão por competência não pode ser considerada um “modismo”, mas sim o conceito correto para mostrar a realidade vivida na gestão de pessoas pelas organizações atualmente. É o domínio das competências, tanto da empresa quanto dos profissionais, que fazem diferença no mundo corporativo, no mercado de trabalho e levam uma organização ao sucesso.

O desenvolvimento pessoal e profissional de cada indivíduo é dado a partir do momento em que a organização transmite seus recursos. Isso enriquece-o, preparando-o para novas situações de vivência em qualquer empresa ou, até mesmo, fora dela. Funciona como uma troca de competências mútua, pois o indivíduo, por sua vez, ao melhorar suas capacidades, transfere seu conhecimento para as organizações, agregando valores econômicos, sociais e mantendo as vantagens competitivas à medida que objetivos organizacionais são atingidos através dos resultados de seus funcionários (DUTRA. 2004). Essa ligação entre a estratégia da empresa e os comportamentos individuais, estão ilustrados na figura 2:

**Figura 7 - COMPETÊNCIAS: Fonte de Valor para o Indivíduo e Organização**



Fonte: Carbone, 2007, p. 44

A figura 6 mostra que a competência de um indivíduo pode resultar do estímulo por meio de uma associação de recursos ou insumos, que pode se manifestar ao gerar um resultado no trabalho, que decorre da prática conjunta de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para Carbone (2007) a definição do conceito de competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que serão empregadas para o indivíduo realizar suas atividades, somados ao desempenho da pessoa em determinada situação, em termos comportamentais e da desenvoltura ao aplicar seus conhecimentos em função das suas atitudes e das próprias atividades para realização de seu trabalho. O que mostra serem os três recursos da competência:

Entendem-se por competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (CARBONE, 2007, p. 43).

São os conhecimentos, as habilidades e atitudes que compõem um profissional e, o aprimoramento desses recursos ao serem utilizados no desenvolvimento do trabalho e na capacitação da pessoa, que surgem funcionários competentes e de sucesso. Isso, por consequência, torna a organização agregadora de valores e detentora de sucesso.

Observa-se que esse conceito não abrange apenas um único indivíduo e a empresa, como também se amplia para as equipes de trabalho. Não se deve desprezar a perspectiva de uma equipe de trabalho no processo produtivo, pois como o atributo passa a ser associado a um grupo, gera relações sociais e de competências de grande sinergia entre os membros. Essas competências coletivas significam muito mais para uma organização do que uma competência individual. Pode-se considerar, portanto, que a gestão por competências soma forças para que as competências humanas gerem e sustentem as competências organizacionais precisas para a execução e alcance dos objetivos estratégicos da organização (CARBONE, 2007).

### **1.25 Categorias das Competências em uma organização**

Segundo Dutra (2004), as competências organizacionais mostram inúmeros pontos a respeito do desenvolvimento da instituição e seu acompanhamento, como por exemplo, a diferenciação das competências e dos recursos da empresa. Esses podem se diferenciar quanto à sua natureza, amplitude e seu impacto. Já os recursos dão origem à competência. Por isso se faz importante dividi-las em categorias: Competências Essenciais: central e indispensável para a sobrevivência da organização; Competências Distintivas: é o diferencial em relação aos

concorrentes, dando vantagem competitiva à organização; Competências de Unidades de Negócio: um número de três a seis atividades-chave das unidades de negócios que são almeçados pelas organizações; Competências de Suporte: as atividades que servem como suporte para que outras atividades da empresa sejam realizadas; Capacidade Dinâmica: adequar continuamente suas competências aos requisitos do ambiente em que a organização se insere.

De acordo com Neri (2005) os indivíduos estão agregados em todos os recursos da empresa, independente de como estão considerados em termos de nível hierárquico. Ao agrupar as competências essenciais com as competências individuais (Inputs – conhecimentos, atitudes e habilidades; Outputs – agregação de valores) da organização e funcionário, respectivamente, as pessoas passam a se sentir melhor orientadas no desenvolvimento de suas atividades e passam a visualizar uma possibilidade de seguir uma carreira. Essas categorias mostram que a forma de competir influencia a definição de competências dentro da organização. Nem sempre uma mesma competência se enquadra a todas as empresas.

### **1.26 O Conhecimento como fonte de Competência e seleção por Competência**

O conceito de competência está diretamente ligado ao de conhecimento. São os esforços de progressos e de manutenção da vantagem competitiva, em uma organização, ao longo do tempo.

Conhecimento, para Falcão e Bresciani Filho (1999, p. 162), pode ser definido como: “processo pelo qual uma organização, consciente e sistematicamente coleta, organiza, compartilha e analisa seu acervo de conhecimentos para atingir seus objetivos”. O papel da empresa é mostrar soluções para problemas do mundo real. Essas soluções são transformadas em produtos e serviços que retornam valores, como receitas financeiras e geração de lucros. Já a vantagem competitiva pode ser vista como uma situação de excelência em relação aos concorrentes. Como ponto comum a essa situação de excelência ligada à concorrência, é perceptível um certo grau de controle sobre a caracterização do ambiente empresarial, se torna uma espécie de monopólio temporário. Surge, então, a ideia de inovação, que faz a empresa ser tomada por uma sensação de controle da incerteza, após passar por processos dinâmicos, sistêmicos e cognitivos. Isso faz com que a relação da empresa e o ambiente sejam melhoradas, ao ser mais procurada por clientes em potencial, fazendo com que aquisições de materiais ou transporte de mercadorias, por exemplo, sejam realizadas a custos inferiores do que para os concorrentes.

A principal preocupação das organizações é, justamente, transformar o monopólio temporário, por meio da inovação em algo que permaneça ao longo do tempo. É um desafio árduo, pois qualquer mudança em cenários social, político e econômico, podem interferir e tornar nula qualquer vantagem competitiva. Nesse ponto é que o conhecimento humano passa a se tornar aparente. Esse conhecimento que buscará ofertas de soluções concretas que se renovem, modifiquem e se intensifiquem, se aplicado dentro do contexto organizacional, permitindo gerar inúmeras inovações. As empresas, por sua vez, conseguem estabelecer as combinações de competências a partir do trabalho humano no processo de criação de conhecimento, obtendo sua própria identidade. São metacompetências corporativas, onde existe capacidade permanente de combinar competências existentes e construir novas. A gestão por competências nesse momento ajuda as organizações a buscar por vantagens competitivas sustentáveis (CARBONE, 2007).

Para que uma organização alcance o sucesso desejado em suas atividades, precisa munir-se, além dos recursos funcionais e materiais, dos recursos humanos adequados. Com intensidade cada vez maior, as organizações passam a investir na Gestão de Pessoas, que vai além dos conhecidos e tradicionais processos burocráticos de Recursos Humanos.

Mais do que selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamento, a nova Administração de Recursos Humanos tem uma visão ampla do negócio, participa do planejamento estratégico e trabalha pelo crescimento, desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Existem diversas empresas em que a área de Recursos Humanos, por meio de políticas e procedimentos proporciona soluções para que as pessoas possam desempenhar seu trabalho com a maior eficácia, atentos a todas as necessidades pessoais e do ambiente social dentro da organização. Segundo Chiavenato (2010),

São as pessoas que lidam com a tecnologia, criam e utilizam processos de trabalho, compõem a estrutura organizacional, fazem produtos e serviços e atendem a clientes. São elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações. (CHIAVENATO, 2010, p.132).

Em outras palavras, o capital humano é o que promove a dinâmica organizacional, é o fator primordial que irá determinar os resultados: sucesso ou fracasso nos objetivos e metas. Na competitividade do mundo capitalista, o que conta são as competências das organizações, pois, quem não tem competência para competir, não tem capacidade para manter-se num mercado onde as tendências de inovações e qualidades de serviços entre concorrentes têm crescido de

forma acelerada. Para que a organização se mantenha competitiva, é necessário manter profissionais capacitados que supram as necessidades, não deixando de treinar o quadro existente com vistas a negócios futuros, bem como selecionar com muito critério os futuros profissionais que farão parte da organização.

É neste contexto que vem à tona a seleção por competências, sendo a forma mais ajustada e objetiva de realizar a seleção de pessoas atrelada às táticas da empresa por meio de algumas técnicas. A seleção por competências tem por finalidade trazer para organização, um profissional que possa desenvolver seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade.

Ainda de acordo com Rabaglio,

Para todas as atividades que desempenhamos precisamos de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são nossos diferenciais de qualidade, excelência e resultados; portanto, podemos definir competência como: Conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e conseqüentemente nos resultados atingidos. (RABAGLIO, 2013, p.23).

O conceito CHA, acima mencionado, refere-se ao Conhecimento que é o saber, aquilo que se aprende nas escolas ou universidades por meio dos livros ou ainda aquilo se aprende ao longo da vida por meio de experiências vividas. A Habilidade refere-se ao saber fazer quando nos utilizamos dos nossos conhecimentos para as atividades. A Atitude é o querer fazer, é o impulso que nos leva a ativar a nossa habilidade.

As principais competências observadas nos indivíduos são: adaptabilidade com as mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar taticamente, tomar decisões ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com colegas de trabalho, tomar decisões com exatidão, saber trabalhar em equipe, saber negociar quando houver problema, saber sair de situações difíceis, diferenciar trabalho da vida pessoal, ter bom humor e ser flexível. Dutra (2004) apresenta um conceito mais amplo de competência:

A competência pode ser atribuída a diferentes fatores. De um lado temos a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere. De outro lado, temos as pessoas, com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela organização. (DUTRA, 2004, p.23).

Assim, estando empresas e pessoas atuando simultânea e mutuamente, ocorre um fluxo contínuo de troca de competências. Ainda segundo Dutra (2004),

[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. (DUTRA, 2004 p.24).

Portanto, o estabelecimento de competências individuais está ligado à adequação das competências da empresa. As competências organizacionais podem ser classificadas como: Competências Essenciais, conhecidas como aquelas das quais a empresa depende para a sobrevivência; Competências Distintivas, que representam os diferenciais o se comparar com os competidores; Competências de Unidade de Negócio, representadas pelos grupos de atividades-chave de expectativa da organização; Competências de Suporte, que correspondem às atividades que servem como base de projetos maiores; Capacidade Dinâmica, correspondente a adaptabilidade das competências face as transformações ambientais.

### **1.27 Mapeamento de Competências**

O propósito do mapeamento é descobrir o gap (lacuna) entre as competências necessárias para atingir as estratégias corporativas e as competências internas praticadas na organização (CARBONE, 2007).

Geralmente é realizada uma pesquisa documental relativa à estratégia da empresa, como suas políticas, planos táticos e ações. Depois é feita uma coleta de dados com especialistas e membros da diretoria para que esses dados sejam comparados à análise documental.

A participação da diretoria da organização é definitiva para a alteração do antigo método para o novo projeto, incluindo a necessidade de argumentar sobre o negócio, missão, visão, políticas da organização, diretrizes e a definição do perfil de competências dos funcionários e da empresa. Dois tipos de competências são levados em conta para o mapeamento: Competências de Suporte - fazem a diferença no perfil profissional da pessoa, aumentam o destaque de valores das competências técnicas. Competências Técnicas - é o perfil profissional do indivíduo, faz com que se destaque aptidões e atitudes, tornando-se perceptível o cargo e função que melhor se enquadra para cada pessoa (GRAMIGNA, 2012).

As competências humanas devem ser descritas em forma de referenciais de desempenho, que são comportamentos suscetíveis de observação no ambiente de trabalho.

Esses comportamentos devem ser escritos de forma clara, objetiva e estarão sujeitos a serem observados nas atividades dos funcionários, os quais indicarão (ou não) o desempenho esperado (CARBONE, 2007).

O desenvolvimento dessas competências depende do interesse da pessoa em aprender, de um ambiente de trabalho que vise a aprendizagem e de um sistema de educação corporativa disponível ao funcionário. Segundo Neri (2005), a clareza entre a determinação da estratégia empresarial, o apontamento e classificação das competências organizacionais, assim como a elaboração de quadros de competências funcionais possibilitam que a área de gestão de pessoas tenha uma gerência alinhada com as necessidades da empresa e possa mostrar resultado numa linguagem organizacional adequada. Após a tomada de decisão pelo método e do levantamento das competências vigentes na empresa, é necessário fazer um realinhamento, uma revisão para que o mapeamento de perfis profissionais esteja correto e assim levará a uma probabilidade grande do sucesso na implantação.

### **1.27.1 Tipos de Competências de Suporte utilizadas na fase do mapeamento**

Algumas competências de suporte que ajudam no mapeamento para implementação do método de gestão por competências, segundo Gramigna (2012):

a) **Cultura da qualidade:** visar pela satisfação e superação das necessidades dos clientes (internos e externos).

b) **Capacidade de adaptação e flexibilidade:** capacidade de se adaptar às diferentes situações, podendo alterar sua postura na tentativa de se adequar à exigência do meio.

c) **Comunicação e interação:** capacidade de interagir com outras pessoas, tendo facilidade em ouvir, processar, entender e transmitir a mensagem. Argumentar com clareza e com coerência, oferecendo feedback sempre que necessário.

d) **Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento:** aptidão de aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.

e) **Liderança:** saber catalisar esforços de grupos, alcançar e superar os objetivos organizacionais, manter um clima motivador, formar parcerias e promover o desenvolvimento da equipe.

**f) Relacionamento interpessoal:** competência para interagir com pessoas, usar da empatia mesmo em situações de conflito, demonstrar atitudes assertivas e comportamento maduro.

**g) Capacidade empreendedora:** predisposição em identificar novas oportunidades de ação, recomendar e implantar soluções aos problemas e necessidades que surjam, de forma adequada.

**h) Visão sistêmica:** habilidade para a interação e a correlação das partes que compõem o todo, idealizando tendências e possíveis atitudes capazes de intervir no futuro.

**i) Planejamento e organização:** aptidão em planejar as ações para o trabalho, estipular prioridades para atingir resultados, metas atingíveis e dentro dos critérios de desempenho válidos.

**j) Trabalho em equipe:** capacidade para desenvolver ações compartilhadas, incentivar esforços por meio da cooperação mútua.

**k) Capacidade negocial:** saber se expressar e ouvir o outro, buscar o equilíbrio e soluções adequadas para as propostas apresentadas.

**l) Motivação e energia para o trabalho:** predisposição em mostrar interesse pelas atividades que irá desenvolver, tomar iniciativas e manter-se disponível.

**m) Tomada de decisão:** capacidade para escolher alternativas de forma organizada e perspicaz, alcançar e implantar soluções corretas e cabíveis diante de problemas detectados, considerando limites e riscos.

**n) Criatividade e inovação:** habilidade para criar soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações.

**o) Orientação para resultados:** aptidão de trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focar e alcançar os resultados.

## **1.28 Implantação da Gestão por Competências**

Neri (2005) mostra que a partir das estratégias empresariais e das competências organizacionais que se define o quadro de competências funcionais. Através destes dados a gestão de pessoas tem ótimas condições em dar início à implantação da gestão de pessoas por

competências. Esse é um programa implantado por meio de situações que ocorrem de forma sequencial.

### **1.28.1 Sensibilização**

O sucesso para a instalação dessa gestão em determinada organização, somente ocorrerá se os coordenadores, gerentes e diretores se envolverem, se comprometerem e aderirem ao novo método (GRAMIGNA, 2012).

A sensibilização pode ocorrer ao agendar reuniões para apresentação e discussão a respeito do modelo, mostrando as vantagens de uma possível adaptação da cultura organizacional; esclarecer etapas, objetivos, responsabilidades e resultados esperados; convites e palestras externas para aumentar o interesse dos participantes sobre o assunto; discutir as possíveis falhas no modelo vigente e utilizar alguns dos principais participantes (com personalidade mais dinâmica ou os mais populares) como porta-vozes da área de recursos humanos.

A partir do pressuposto que o projeto de gestão por competência recebeu aprovação da diretoria, o próximo passo é a coleta de dados. Neste caso, todos os recursos existentes dentro da empresa e fora dela devem ser ouvidos e levados em consideração para que surja uma fusão das informações. Isso quer dizer que os clientes, fornecedores, os acionistas, o clima e cultura organizacional e os concorrentes devem ser ouvidos (NERI, 2005).

Já Gramigna (2012), aponta as principais ações que devem ser tomadas nessa fase como a diretriz e missão de cada setor. Devem ser verificados e ser compatíveis à missão da empresa. Se não o forem, é preciso realinhar esta ação, mediante o agendamento de reuniões. É imprescindível que as unidades de trabalho tenham suas atividades definidas de forma planejada e clara. A definição das estratégias deve ser realizada pretendendo diminuir ou excluir os riscos. Negociar a participação da diretoria e as responsabilidades se faz necessário, uma vez que irá esclarecer o papel da área de gestão de pessoas como principais responsáveis pela implantação. E, por último, os riscos do projeto com custos, reações, possível insucesso e rentabilidade, precisam ser levados em consideração.

### **1.28.2 Definição de perfis**

Caso a empresa ainda não tenha fixado os perfis, é preciso elencar as competências essenciais e específicas a cada grupo de funções, de acordo com as circunstâncias levantadas e

a necessidades estratégicas da organização; em um trabalho conjunto com todos os envolvidos e aprovação da diretoria (NERI, 2005; GRAMIGNA, 2012).

Após definição dos perfis, entra em utilização o quadro de competências funcionais pronto, que terá um peso para cada competência de acordo com as exigências das unidades de negócios. Esse trabalho pode ser desenvolvido, novamente, pelos profissionais internos da empresa, onde se exige alto comprometimento das partes detentoras de informação; ou pode ser realizado por consultoria externa (GRAMIGNA, 2012).

Leme (2012) menciona como as competências organizacionais são obtidas através de indicadores. Nada mais é que as competências, onde cada gestor irá atribuir uma avaliação de 1 a 5 (1- não importante / 5- extremamente importante) para cada competência de acordo com seu ponto de vista de quais são relevantes de acordo com os valores, a missão e os objetivos da empresa. Esses valores devem ser somados para cada competência e dividido pela quantidade de competências organizacionais totais pontuadas, conforme mostra a tabela abaixo:

**Figura 8 - Competências Organizacionais Mensuradas**

<b>Competência</b>	<b>Total de Indicadores Apurados</b>
Liderança	8
Foco em Resultados	12
Criatividade	7
Foco no Cliente	4
Proatividade	9
Empreendedorismo	4
Organização e Planejamento	5
Comunicação	8

Fonte: LEME, 2012, p.77

A figura 8 mostra um exemplo de competências que podem ser elencadas por uma organização e seus respectivos indicadores, que é o resultado da avaliação interna de objetivos da empresa.

Ainda segundo Leme (2012), a próxima etapa é elencar dentro das competências organizacionais, quais são as mais relevantes para cada cargo.

### **1.29 Construção da Avaliação de Desempenho com foco em Competência**

Conforme Leme (2012), deve-se utilizar o mapeamento das competências ressaltadas pela organização, que resulta na formação do perfil requerido para um funcionário bem-

sucedido em determinada área. Na tabela 1, temos as competências e os indicadores determinados para exemplificar e facilitar o entendimento.

Escolhendo como base a competência de Criatividade, os sete indicadores são:

1. Criar estratégias para conquistar o cliente;
2. Aprimorar os produtos já existentes através de novas ideias;
3. Inovar na solução de problemas difíceis de serem resolvidos, por meio de ideias criativas;
4. Trazer alternativas para melhor utilizar os recursos orçamentários;
5. Viabilizar soluções sempre que existir escassez de recursos em um projeto;
6. Visualizar uma variação de alternativas e possibilidades para problemas ou sugestões;
7. Trazer opções de procedimento quando ocorrer limitações técnicas do produto.

Os sete indicadores anteriormente citados são transformados em questões para construir a avaliação de desempenho com foco em competências, que são definidas como Perguntas Comportamentais (RABAGLIO, 2013).

Leme (2012) aponta que após essa operação ser realizada com todos os indicadores das competências que foram mapeadas, está pronta a parte “intelectual” do processo de avaliação com foco em competências, uma vez que não falamos usualmente nas competências em si, mas sim em uma linguagem mais natural e explicativa, para que o avaliado possa entender o que se questiona. Surge um questionário para ser executada a avaliação, que pode ser aplicado tanto para novos funcionários (em períodos de experiência), como em funcionários que já estão à maior tempo na empresa.

### **1.30 Gestão por Competências e Avaliação por Competências**

Alvarães (2011) enfatiza, no entanto, que a gestão por competências só se torna efetivamente eficiente quando administrar adequadamente tanto as competências comportamentais quanto as competências técnicas de forma equilibrada, dentro de um processo de implantação que envolva toda a organização de modo a ser compartilhado por todos. Não se pode, portanto, pensar em gestão por competências considerando-se apenas parte da organização, erro, aliás, muito comum de ocorrer quando apenas a cúpula e parte da alta

administração procura desenvolver esse processo sem considerar o todo da empresa. A importância de estender o processo a toda a organização se dá também pelo fato de que essa é maneira pela qual a organização pode se conhecer melhor, saber seus pontos fortes e fracos e atuar no sentido de buscar equilíbrio nas suas ações.

A gestão por competências busca na avaliação o instrumental capaz de garantir um quadro realmente eficaz na organização de modo a levá-la ao alcance dos seus objetivos. Rabaglio (2013) enfatiza que essa busca se torna extremamente necessárias nos dias atuais, diante do crescente aumento da competitividade em todos os setores de negócios, num quadro em que já não cabe sistemas de administração tradicionais de tempos anteriores, quando a menor concorrência e a consolidação no mercado permitam a obtenção de lucros e a sobrevivência no mercado mesmo negligenciando o capital humano da organização. Em outros tempos as empresas contratavam pessoal e delegavam a umas determinadas tarefas, esperando apenas que as mesmas fossem cumpridas de acordo com o desejado. Na atualidade o que se busca é oferecer ao pessoal o impulso necessário para que este manifeste a sua competência profissional ou, em outras palavras, busca-se fomentar a competitividade dentro do próprio quadro de pessoal e, mais ainda, a competitividade consigo mesmo, isto é, a busca de superação dos próprios limites. Conforme o autor, não se trata da criação de um sistema de competição desenfreada entre funcionários dentro da organização, mas, sim, de uma maneira de levar cada um a dar o melhor de si, o que significa muito mais do que simplesmente desempenhar tarefas.

Ainda Rabaglio (2013) acrescenta que a gestão por competências começa já no processo de recrutamento e seleção de pessoal, passando pelo treinamento adequado, concretizando um sistema de remuneração capaz de motivar o trabalhador, e fechando na avaliação, que é o estágio onde se faz um balanço não apenas das competências individuais e coletivas, mas também do próprio sistema de avaliação. Ou seja, a própria organização deve estar em constante avaliação, isto porque, segundo mostra a autora, de nada adianta se cobrar pelas competências quando não se oferece as condições ideais para que elas se manifestem.

Em síntese, o que Rabaglio (2013) sugere é que no próprio sistema de avaliação por desempenho ou por competência a organização tem e deve aproveitar a oportunidade de avaliar a si mesma, o que coincide com a ideia de organismo vivo, expressa por Chiavenato (1998), isto é, um organismo que observa cada um dos seus órgãos e busca desenvolver-se juntamente com eles, num conjunto único.

Assim, conforme ainda Rabaglio (2013), o modelo de gestão por competências pressupõe uma forma de avaliação de desempenho como uma ferramenta que, de um lado possibilita a cada indivíduo perceber suas competências e como pode usá-las em favor de si e da organização, e de outro lado permite à organização também um conhecimento melhor de si mesma, daquilo que oferece ao seu quadro de pessoal e o que pode desejar em troca desse oferecimento. É fato que as organizações têm objetivos que buscam atingir, mas é fato que também seus funcionários possuem seus próprios objetivos. Logo, o objetivo maior da gestão por competências é levar a todos o crescimento que cada um deseja.

## CAPÍTULO 5

### O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA EM SEGURANÇA PÚBLICA

A formação de uma equipe competente de Inteligência é tida como fundamental para que suas ações e atividades gerem os mais perfeitos resultados. Isso decorre da própria natureza da atividade de Inteligência, em especial a de Segurança Pública, que exige profissionais competentes, cuja atuação se baseie em conhecimentos, habilidades e atitudes harmônicas com o trabalho que executam, geralmente dividida em papéis que representam todas as funções necessárias à realização da Inteligência, modelo esse, bem próximo do modelo de equipe de inteligências competitiva (AMARAL, 2006; LAHEY, 2003<sup>14</sup> apud Roniberto Morato Amaral / Leonardo Guimarães Garcia / Leandro Innocentini Lopes de Faria / Dario Henrique Aliprandini<sup>15</sup>, 2008, p.7). Apresentamos abaixo um quadro adaptado de Fuld (1995) e Lahey (2003), onde estão expostas as características mais importantes dos principais profissionais existentes em equipes de Inteligência SP.

**Tabela 1 - Principais Funções e Atividades dos profissionais de ISP**

Papéis	Descrição
<b>Coordenador de Órgão ou Agência de Inteligência</b>	É o responsável pela equipe. Suas atividades vão desde a organização de equipes de trabalho até o controle da realização de tarefas, passando pela alocação dos recursos necessários à realização das atividades e pelo planejamento das ações e diretrizes do grupo. Gerencia a condição administrativa e logística, necessárias a produção do conhecimento.
<b>Analista de Inteligência</b>	Figura central para a inteligência de Segurança Pública, o analista pode ser considerado a pedra angular de todo o esforço de inteligência. O papel essencial desse profissional é o de transformar informações coletadas em inteligência útil à tomada de decisão pelo cliente. Para isso, é requerida uma série de competências, que vão desde a capacidade de entrevistar pessoas, até a capacidade de prever tendências e observar as implicações estratégicas e táticas dos acontecimentos expressos pelos dados.
<b>Agente</b>	O agente busca a matéria-prima por meio da qual a inteligência será produzida, sendo, portanto, uma função absolutamente estratégica em qualquer equipe de IC. Esse profissional também deve possuir uma série de competências, tais como fortes conhecimentos em tecnologia da informação e em de coleta de dados em diversas fontes.

Fonte: Elaboração própria adaptado de Fuld (1995)

No complexo ofício da Inteligência, considera-se competência o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto,

<sup>14</sup> LAHEY, R. What types of people perform competitive intelligence best? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. Controversies in competitive intelligence: the enduring issues. Westport: Praeger, 2003. p. 243-256.

<sup>15</sup> Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva, publicada na Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.

suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa definição trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções, nas quais o profissional é dito competente.

Fica claro pela definição acima que não existem indivíduos competentes ou incompetentes, além disso, a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o rótulo daqueles, são estados que devem ser mantidos e aperfeiçoados permanentemente pelos que conquistaram esse status quo e isso deve ser contínuo (FLEURY; FLEURY, 2002).

A atividade de inteligência de segurança pública foi formalizada e juridicamente disposta em 2000, quando do lançamento do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) e através do Decreto no 3.695, de 21 de dezembro de 2000, fora esse o seu marco legal, pois instituiu e criou o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, até então apesar das polícias militares já possuírem uma estrutura bem definida de inteligência, graças a sua estreita ligação com o Exército, incluindo atividades dispare suas missões constitucionais. As polícias civis sempre fizeram uso de suas técnicas, entretanto, nesse âmbito sempre foi equivocadamente considerada como investigação policial e não uso de técnicas operacionais de inteligência.

O papel da inteligência de segurança pública foi muito bem distribuído em dois níveis segundo o § 3º do artigo 2º do Decreto 3.695/2000, de forma sucinta foi assim dividida:

**NÍVEL ESTRATÉGICO** – “identificar, acompanhar e avaliar as ameaças reais ou potenciais de segurança pública”

**NÍVEL TÁTICO** – “produzir conhecimentos que subsidiem ações que neutralizem, coíbam e reprimam atos criminosos de qualquer natureza”

É clara a visão de que as atividades e o papel dos profissionais da inteligência de Segurança pública, possuem uma dinâmica e emprego real tático superiores as da inteligência de Estado pura, já que este que visa a estratégia, naquele as decisões estão mais próximas dos temas e nesse campo precisam de respostas muito imediatas, levando os profissionais a uma produção diuturna de conhecimentos em especial aqueles voltados a atividades de repressivas e até mesmo na prevenção do crime.

Como exemplo claro dessas diferenças de atividades principalmente no âmbito operacional da inteligência de segurança pública para de estado, citamos que agentes de

operações ou de campo, desenvolvem a atividade em ambientes de elevado risco pessoal, em especial quando levados a cabo na busca de dados no crime organizado, cujas técnicas operacionais exigem uma proximidade muito grande dos elementos adversos, tal como acontece na infiltração, que exige desses profissionais um diferencial de competências e habilidades para atuação nesse ambiente operacional.

## CAPÍTULO 6

### OS PERFIS DOS PROFISSIONAIS DA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.

Nas leituras de diversos textos, ensaios, trabalhos e da escassa literatura sobre o tema, encontramos citações de determinadas qualidades ou virtudes que são comuns a todos aqueles que pleiteiam labutar na atividade de inteligência, ela de Estado ou qualquer outro subsistema e sem fazer distinções sobre as diversas funções que existem no processo de produção do conhecimento. Em geral são pautadas por um eixo comum que pouco sofre variações desde que atividade se tornou ferramenta estratégica para governos e exércitos no mundo todo.

No livro “Ofício de Espião”, há das primeiras elaborações destas qualidades numa obra científica literária específica sobre o tema inteligência, o festejado autor inicialmente cita que “não há igualmente nenhum padrão fixo de características pessoais que possa ser usado na seleção do pessoal da espionagem”, mas em seguida afirma “mas existem determinados pré-requisitos sem os quais, com toda probabilidade, o candidato jamais teria êxito e seria feliz no seu trabalho (Dulles<sup>16</sup>,1963,p.248), ao tempo em que cita que certa feita ao dirigir-se a determinada classe em treinamento na CIA, enumerou o que pensava ser “qualidades necessárias a um bom agente do serviço de espionagem”, as quais citamos:

- a) Ser perceptivo em relação às outras pessoas;
- b) Ser capaz de trabalhar bem com os outros em condições difíceis;
- c) Aprender a discernir entre realidade e ficção;
- d) Ser capaz de distinguir entre essencial e não essencial;
- e) Possuir espírito inquisitivo;
- f) Ter grande dose de engenho;
- g) Prestar atenção devida ao pormenor;
- h) Poder expressar ideias com clareza, brevidade e, muito importante, com interesse;
- i) Aprender a saber quando deve ficar calado.

---

<sup>16</sup> Allen Welsh Dulles (1893-1969) foi o primeiro civil Diretor da CIA e o de maior duração (1953-1961). Graduado na Princeton University, entrou no serviço Diplomático. Foi Chefe de operações em Nova York para o Coordenador de Informações (COI), órgão precursor do Escritório de Serviços Estratégicos (OSS), assim denominado em 1942, e, por sua vez precursor da Agência Central de Inteligência (CIA), criada em 1947.

Fica claro que tais ilações nascem da experiência de Dulles na segunda guerra onde trabalhou para OSS<sup>17</sup>, em Berlim e Suíça, portanto sem suporte de cunho científico e dirigida como já dissemos de forma ampla a toda atividade. Aos mesmo tempo Dulles é incisivo ao afirmar que: “Rigidez e obstinação demasiadas são qualidades que não auguram um bom futuro na espionagem”, nasce ai as primeiras competências negativas a função, ainda que gerais.

Mesmo na Inteligência Competitiva ou Corporativa, o meio privado busca adaptar ou mesmo aproveitar determinadas competências de excelência da suas atividades a esse ramo da atividade de inteligência, exemplo claro disso é encontrado no Blog de Alfredo Passos<sup>18</sup>, denominado “Inteligência Competitiva: Prática e Execução por Alfredo Passos” acessado pelo endereço eletrônico: <http://alfredopassos.wordpress.com>, onde fora publicado em o texto: Oito Competências e o Profissional de Inteligência Competitiva, no qual o autor cita que Ram Charan na sua obra “Know-how: as oito competências que separam os que fazem dos que não fazem”, aborda as oito competências para se tornar um líder bem sucedido, e sendo a Inteligência Competitiva responsável pela coleta e análise de informações visando a tomada de decisões.

No dito artigo o autor afirma ser perfeitamente viável o alinhamento das competências descritas pelo citado autor ao perfil do profissional de Inteligência Competitiva (IC), sendo segundo o mesmo fundamental, só nos cabe deduzir que dada à dinâmica dos negócios os líderes e os seus assessores devem ter alinhamento de competências visando ter sucesso nas suas atividades. Pois então vejamos quais são tais competências:

- a) Capacidade de fazer o posicionamento e o reposicionamento dos negócios
- b) Aptidão para identificar mudanças externas
- c) Habilidade para conduzir o sistema social da empresa
- d) Capacidade para avaliar pessoas
- e) Capacidade para formar equipes produtivas
- f) Elaborar metas que levem em consideração as possibilidades reais da companhia

---

<sup>17</sup> OSS – Escritório de Serviços Estratégicos, órgão precursor da CIA.

<sup>18</sup> Alfredo Passos is an expert in competitive intelligence and has been providing clients with time-based strategic competitive intelligence for many years. Mr. Passos ([Knowledge Management Company](#)) client list includes over 80 of the Top 100 companies in Brazil. Alfredo Passos is the author of “*Inteligência Competitiva – Como Fazer IC Acontecer na Sua Empresa*”, “*E a Concorrência... não Levou!*” e “*Inteligência Competitiva para Pequenas e Médias Empresas*”, published by LCTE Editora.

- g) Estabelecer prioridades com precisão
- h) Saber lidar com pressões sociais

É fácil a percepção de como vários dessas competências são novas formas de abordar as mesmas qualidades aferidas por Dulles, com as devidas adaptações, comprava essa abordagem ampla do tema sem restrições a essa ou aquela área de atuação da inteligência.

Na administração como ciência autônoma, que se faz valer da inteligência nos seus mais altos níveis decisórios também busca traçar um perfil esperado do profissional de inteligência, que lhe assessorara a tomar decisões de qualidade e precisão, buscando a excelência, exemplo disso é o artigo publicado pelo administrador Vinicius Costa Formiga Cavaco<sup>19</sup> no site: <http://www.administradores.com.br><sup>20</sup>, onde o mesmo ressalta que “a atividade de inteligência é interdisciplinar”, daí deduzirmos que só essa afirmação já seria suficiente para denotar quanto é complexa a formulação de um perfil a esse profissional. Mas o autor, em seu artigo revela um rol de características, habilidades e atributos exigidos para o profissional de Inteligência, que de uma maneira geral permeiam todos os profissionais da atividade, sendo elas:

- a) Discrção;
- b) Percepção dos ambientes interno e externo da Organização;
- c) Dinamismo;
- d) Proatividade;
- e) Interação;
- f) Responsabilidade;
- g) Facilidade de expressão; e
- h) Estar acostumado ao trabalho em equipe.<sup>21</sup>

O autor salienta não ser um rol taxativo e deixa em aberto para novas características ou habilidades, como por exemplo, ao afirmar que “numa sociedade ávida por informação e

---

<sup>19</sup> Administrador - UNICAP; Pós-Graduado com certificação em Gestão Estratégica - ADESG; Cursos de Inteligência Competitiva - Ferramenta de Apoio aos Negócios e Fundamentos da Inteligência Competitiva - ABRAIC; Gerenciamento de Projetos - PMBOK - Plano PRO2; Aluno de Pós Graduação de Administração Pública - CIPAD (2010), FGV e Pós Graduação de Gestão de Segurança da Informação e Comunicações - Cegsic (2010/2011) - UnB.

<sup>20</sup> [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-profissional-de-inteligencia/50867/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-profissional-de-inteligencia/50867/), acessado em 12/07/16.

<sup>21</sup> Idem;

conhecimento é fundamental que ele busque a educação continuada e tenha capacidade de utilizar-se de softwares e ferramentas tecnológicas que facilitem o seu trabalho diário quer na coleta e análise de dados e informações ou disseminação do conhecimento produzido”. É importante salientar que o autor é dos únicos que pesquisamos que trouxe para a temática que as características devem variar de acordo com a função a ser desempenhada pelo profissional de inteligência ao afirmar que:

Naturalmente que tais características vão variar de acordo com a área de atuação do profissional dentro da própria atividade de Inteligência. Um analista de Inteligência, por exemplo, deve ter um poder de concentração e capacidade de síntese distinta de um coletor.<sup>22</sup>

Fica, portanto, claro que não se podem exigir as mesmas competências de profissionais de inteligência em funções distintas, numa mesma área de atuação, quanto mais ao tratarmos de profissionais e funções de áreas distintas como inteligência de Estado e inteligência Segurança Pública.

Nesses termos chegamos à conclusão que os serviços de inteligência de segurança pública ou policial desenvolvem uma gama de atividades, que exige um diferencial em seu pessoal adequado a pluralidade dos serviços a serem desempenhados, até mesmo no credenciamento dos recursos humanos que terão acesso ao trato dos dados ou informações. Devido às atividades rotineiras que envolvem a segurança pública seus profissionais precisam ter competências diferenciadas e características próprias.

No trabalho de busca dessas características específicas dos profissionais de segurança pública encontramos um artigo publicado no sitio do Fórum Brasileiro de Segurança Pública<sup>23</sup>, onde o autor Daniel Machado<sup>24</sup> em seu texto retrata com certa fidedignidade as competências necessárias aos integrantes das forças de segurança pública imbuídos das atividades de inteligência rotineiras, sendo elas:

- a) Proatividade;
- b) Disciplina, traduzida para a capacidade de trabalhar no anonimato;

---

<sup>22</sup> [www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-profissional-de-inteligencia/50867/](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-profissional-de-inteligencia/50867/), acessado em 12/07/16.

<sup>23</sup> <http://www2.forumseguranca.org.br/node/22810>, acessado em 20/07/2016.

<sup>24</sup> Daniel Machado, Porto Alegre/RS, Analista de Inteligência Policial e Tecnólogo em Processos Gerenciais e colaborador articulista do Fórum brasileiro de Segurança Pública.

- c) Curiosidade;
- d) Inteligência emocional;
- e) Capacidade de efetuar autoanálise;
- f) Capacidade de relativizar;
- g) Capacidade avançada para o trabalho em equipe;
- h) Ser observador;
- i) Ser flexível;
- j) Estar propenso a mudanças;
- k) Ter senso de oportunidade;
- l) Ter atitude de suspeição;
- m) Ter bom senso;
- n) Ter paciência;
- o) Ter persistência;
- p) Ter versatilidade;
- q) Ser aberto a inovação e a criatividade;

Concordamos que as competências acima elencadas são evidentemente necessárias aos profissionais de segurança pública, entretanto aos profissionais de inteligência são imprescindíveis e devem ser observadas em todas as fases do processo de inclusão dos candidatos, executadas pelos denominados recrutadores, a integrarem as forças de segurança por serem na visão do autor primárias, com a qual concordamos plenamente.

O autor ainda relata outras competências por ele denominadas especiais, essas, nas quais discordamos com autor, em nossa opinião são concernentes especialmente aos analistas e não aos agentes de inteligência por se exigir daqueles, fácil adaptação a dinâmica das demandas e resultados esperados na produção do conhecimento e não na busca do dado negado, ainda assim, tais competências devem ser observadas em conjunto nunca isoladamente, sendo elas:

- Fácil adaptação as novas tecnologias;
- O conhecimento de novos processos para a produção do conhecimento;

É óbvio que nem todas essas competências sejam primárias e secundárias são plenamente desenvolvidas em todos os candidatos, mas observados traços destas, podem ser trabalhadas na fase de treinamento onde serão complementadas e mesmo aperfeiçoadas, isso indica que a estratégia do treinamento deve contemplar essas hipóteses.

## CAPÍTULO 7

### AS COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA INTELIGÊNCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA.

Ao iniciarmos esse tópico se faz necessário restabelecemos o conceito de competência funcional em uma visão acadêmica, sem fugir do propósito de abordá-la no escopo da segurança pública, concordamos que isso ficou bem alicerçado no conceito expresso no ensaio “O perfil do agente de Operações de Inteligência” do Capitão da PMMG GIANFRANCO CAIAFA, onde define:

A competência funcional é medida pela capacidade das pessoas, sua inteligência, sua autonomia, seu sentido de responsabilidade, estabelecendo missões e objetivos de maneira clara. (p.45)

Infelizmente o tema aqui tratado tem pouca produção científica e sequer é abordada em literaturas épicas, técnicas e teóricas de gestão por competências, apesar de muitos autores reconhecerem a importância do profissional de inteligência competitiva nas ciências da gestão, entretanto, felizmente membros das forças de segurança passaram a desenvolver o tema das competências do profissional de inteligência em suas organizações, e uma das mais completas pesquisas disponíveis nesse nicho foi elaborada pelo Capitão PMMG RONALDO SILVEIRA DE ALCÂNTARA, cujos resultados de sua pesquisa trago a este trabalho por considerar que tem metodologia e suporte científico suficiente para servir como marco na matéria.

Os quadros abaixo são frutos de pesquisa realizada por Alcântara, o que mostra como o autor inovou ao separar as funções da atividade de inteligência dentro de uma organização de segurança pública, em particular a Polícia Militar de Minas Gerais – PMMG e seu Sistema de Inteligência Policial Militar - SIPOM, estabelecidos com embasamento técnico científico suficiente para ser aproveitada em qualquer Órgão de Inteligência – OI, seja civil ou militar de segurança pública.

Os quadros de 1 a 3 apresentam os resultados das opiniões dos próprios profissionais de inteligência daquela organização policial quais conhecimentos, habilidades e atitudes lhes são indispensáveis por ordem de prioridade, dados esses frutos de questionário aplicado a amostra substancial dos integrantes do SIPOM da PMMG, conforme a função que exercem dentro do sistema, o qual expõe:

**Quadro 1 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao CHEFE no SIPOM**

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missão da atividade de Inteligência.</li> <li>▪ Ética profissional.</li> <li>▪ Produção do conhecimento.</li> <li>▪ Gestão estratégica.</li> <li>▪ Metodologia e técnica de solução de problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerenciamento de pessoas e de recursos logísticos.</li> <li>▪ Capacidade de análise e síntese.</li> <li>▪ Trabalho em equipe.</li> <li>▪ Disponibilidade para lidar com situações imprevistas.</li> <li>▪ Tomada de decisão.</li> <li>▪ Planejamento estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discrição.</li> <li>▪ Respeito às normas e às leis</li> <li>▪ Organização do trabalho como fator de eficiência.</li> <li>▪ Valorização do ser humano.</li> <li>▪ Crença no potencial de aprendizagem do treinamento.</li> </ul>

**Fonte:** Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do sistema de inteligência da PMMG (2008). (p.71)

**Quadro 2 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao ANALISTA do SIPOM**

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missão da atividade de inteligência.</li> <li>▪ Produção do conhecimento</li> <li>▪ Ética profissional</li> <li>▪ Informática</li> <li>▪ Contexto sócio-cultural local, regional e global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de análise e síntese</li> <li>▪ Gerenciamento de dados</li> <li>▪ Disponibilidade para lidar com situações imprevistas</li> <li>▪ Visão prospectiva</li> <li>▪ Resolução de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discrição</li> <li>▪ Respeito às normas e às leis</li> <li>▪ Responsabilidade</li> <li>▪ Confiabilidade e sinceridade</li> <li>▪ Comprometimento.</li> </ul>

**Fonte:** Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do sistema de inteligência da PMMG (2008). (p.72)

**Quadro 3 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao AGENTE do SIPOM**

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Missão da atividade de inteligência</li> <li>▪ Ética profissional</li> <li>▪ Técnicas operacionais de inteligência</li> <li>▪ Armamentos e equipamentos</li> <li>▪ Relações humanas</li> <li>▪ Geografia urbana</li> <li>▪ Gerenciamento de crises</li> <li>▪ Defesa pessoal e uso da Força.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabalho em equipe</li> <li>▪ Capacidade de análise e síntese</li> <li>▪ Disponibilidade para lidar com situações imprevistas</li> <li>▪ Manejar armamentos, equipamentos, instrumentos óticos e eletrônicos e meios de comunicação</li> <li>▪ Planejamento</li> <li>▪ Condicionamento físico</li> <li>▪ Tomada de decisão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discrição.</li> <li>▪ Respeito às normas e às leis.</li> <li>▪ Agir com tranquilidade, prudência e firmeza.</li> <li>▪ Compromisso com alcance de metas e resultados.</li> <li>▪ Disponibilidade.</li> <li>▪ Valorização da higidez física, mental e da qualidade de vida.</li> <li>▪ Saber ouvir críticas e diagnosticar falhas no trabalho.</li> </ul>

**Fonte:** Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do sistema de inteligência da PMMG (2008). (p.72)

Os resultados acima expressam a opinião de uma amostra considerável do efetivo envolvido na atividade de inteligência na PMMG, que foi orientado e devidamente esclarecido sobre os propósitos científicos da pesquisa, portanto, é um verdadeiro marco naquilo que os próprios profissionais entendem serem suas mais importantes competências, traduzidas em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

Obviamente que apenas as opiniões dos profissionais não seriam suficientes para formatar as competências, mas serviram como marco de uma análise profunda desses dados e o cruzamento dos mesmos resultados de uma observação direta e intensiva e extensiva do grupo pesquisado. Alcântara como resultado desse processo estabeleceu uma matriz conhecimentos, habilidades e atitudes desejáveis a um chefe de OI, seus analistas e agentes, fins subsidiar o recrutamento e seleção de novos integrantes ou mesmo a seleção interna do Órgão de Inteligência - OI, abaixo descritas:

#### **Quadro 4 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao CHEFE de OI**

<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura profissional</li> <li>• Ética Profissional</li> <li>• Gestão estratégica</li> <li>• Metodologia e técnica de solução de problema</li> <li>• Missão da atividade de inteligência</li> <li>• Produção do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de análise e síntese</li> <li>• Disponibilidade para lidar com situações imprevistas</li> <li>• Gerenciamento de pessoas e de recursos logísticos</li> <li>• Planejamento estratégico</li> <li>• Raciocínio crítico</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Visão prospectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crença no potencial de aprendizagem do treinamento</li> <li>• Discrição</li> <li>• Organização do trabalho como fator de eficiência</li> <li>• Respeito às normas e às leis</li> <li>• Valorização do ser humano</li> </ul>

**Fonte:** Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do sistema de inteligência da PMMG (2008). (p.76)

O quadro acima é confirmado por Zarifian (2001, p. 117-120) apud Alcântara (2008), o qual relata que “uma das funções mais notórias que cabe à chefia é gerenciar as competências dos seus subordinados, com todas as implicações técnicas e administrativas que isso comporta [...], o chefe deve dominar, em seu nível, a tecnicidade das ferramentas de gestão das competências”. Isso permitirá ao chefe dar credibilidade aos resultados dos seus subordinados, devendo, portanto, possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para gerenciar.

**Quadro 5 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao ANALISTA de OI**

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexto sócio-cultural local, regional e global</li> <li>▪ Cultura profissional</li> <li>▪ Ética profissional</li> <li>▪ Informática</li> <li>▪ Missão da atividade de inteligência</li> <li>▪ Produção do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de análise e síntese</li> <li>▪ Disponibilidade para lidar com situações imprevistas</li> <li>▪ Gerenciamento de dados</li> <li>▪ Raciocínio crítico</li> <li>▪ Resolução de problemas</li> <li>▪ Trabalho em equipe</li> <li>▪ Visão prospectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometimento</li> <li>▪ Confiabilidade e sinceridade</li> <li>▪ Discrição</li> <li>▪ Respeito às normas e às leis</li> <li>▪ Responsabilidade</li> </ul>

**Fonte:** Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do sistema de inteligência da PMMG (2008). (p.76)

O Quadro de número 5, vem apenas confirmar a afirmação de Vidigal (2004, p. 33), apud Alcântara, de que “o analista de informação é o que exige maior gama de conhecimentos para o exercício de sua tarefa. Conhecimentos de política, sociologia, psicologia, história, etc. – em síntese, uma sólida cultura geral. É necessário aliar uma grande capacidade de leitura à reflexão”. Em nosso entendimento o quadro demonstra que o Analista é a peça fundamental no processo de produção do conhecimento, uma vez que de sua percepção é que denotam os pedidos desde os pedidos de busca e coleta e mesmo a definição da técnica operacional a ser aplicada visando não permitir ilegalidades e ter o máximo de rendimento e aproveitamento de produto final.

**Quadro 6 - Conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao AGENTE de OI**

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Armamentos e equipamentos</li> <li>▪ Cultura profissional</li> <li>▪ Defesa pessoal e uso da força</li> <li>▪ Ética profissional</li> <li>▪ Geografia urbana</li> <li>▪ Gerenciamento de crises</li> <li>▪ Missão da atividade de inteligência</li> <li>▪ Relações humanas</li> <li>▪ Técnicas operacionais de inteligência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacidade de análise e síntese</li> <li>▪ Capacidade de observação, memorização e descrição</li> <li>▪ Condicionamento físico</li> <li>▪ Disponibilidade para lidar com situações imprevistas</li> <li>▪ Fluência verbal</li> <li>▪ Manejar armamentos, equipamentos, instrumentos óticos e eletrônicos e meios de comunicação</li> <li>▪ Planejamento</li> <li>▪ Tomada de decisão</li> <li>▪ Trabalho em equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agir com tranquilidade, prudência e firmeza</li> <li>▪ Compromisso com alcance de metas e resultados</li> <li>▪ Discrição</li> <li>▪ Disponibilidade</li> <li>▪ Respeito às normas e às leis</li> <li>▪ Saber ouvir críticas e diagnosticar falhas no trabalho</li> <li>▪ Valorização da higidez física, mental e da qualidade de vida</li> </ul>

**Fonte:** Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do sistema de inteligência da PMMG (2008). (p.77)

Ainda seguindo as ideias de Vidigal (2004, p. 34) apud Alcântara (2008), este informa que “a coleta de informações exige outros tipos de habilidades que, em boa parte, dependem da forma como a informação vai ser buscada”. Ele acrescenta que “a definição das qualificações dos coletores de informações será dada em função das necessidades identificadas”. Afirmo ainda que “é importante que os selecionadores conheçam os parâmetros éticos fixados pela agência para a sua atuação”. Isso leva a indicar que essas competências devem estar muito bem mapeadas e definidas para que se obtenha ou se busque a excelência na seleção do profissional.

## CONCLUSÃO

Observamos desde o início deste trabalho quão é complexa a formulação de competências dos profissionais de inteligência, mesmo em sentido amplo, ou seja, as competências gerais de qualquer profissional da área, todas foram limitadas a observações pessoais de autores, que em geral são profissionais experientes da Inteligência de Estado, portanto, com limitações e vícios pessoais. Pouco se viu em termos de literatura sobre o tema, por ser ainda um tema árido e de pouco interesse do mundo acadêmico, ainda mais no Brasil onde a atividade foi por um longo período desvirtuada de sua verdadeira concepção.

A pesquisa de Alcântara (2008) não encerra a questão da formulação das competências dos profissionais de inteligência de segurança pública, mas já é um marco inicial de onde pode-se estabelecer um modelo capaz de aumentar a eficiência dos OI e mediante uma observação permanente e profunda desses Conhecimentos, Habilidades e Atitudes fazer alterações de acordo com os resultados das novas seleções e recrutamentos. O próprio Alcântara faz citação a limitação de sua pesquisa, já que esta teve como base uma percepção pessoal e restrita dos profissionais que responderam seus questionários quanto ao que seriam conhecimentos, habilidades e atitudes de suas funções, além da limitação ao âmbito do subsistema de segurança pública, em particular o SIPOM da PMMG.

Necessário e emergente seria a nosso ver uma análise profunda de cada uma dessas funções a ser realizada por uma equipe multidisciplinar capaz de estabelecer parâmetros com o mínimo de cientificidade, a garantir uma análise focada em matrizes da atividade empresarial, adaptadas ou customizadas dentro do escopo da atividade de segurança pública, especialmente com olhar centrado na proteção da sociedade e do cidadão, deixando o foco de proteção do Estado como subsidiária.

Concordamos ainda com a posição de Alcântara (2008) quando afirma em sua pesquisa que existem as chamadas competências de suporte, estas sim inerentes a todos aqueles profissionais atuantes na atividade de inteligência e que servem como base para levantar novos conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais específicas de cada função do OI, sejam eles de Estado ou de Segurança Pública, sendo estas de amplo espectro e indispensáveis a nossa atividade dos profissionais de ISP, assim as mesmas foram dispostas por GRAMIGNA (2007, p. 44-45 e p. 51-94) apud Alcântara (2008), por isso fazemos questão de expô-las nesta conclusão:

Tabela 2 - Competências de suporte dos profissionais de ISP

COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÃO
Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento	Aceitar as próprias necessidades de desenvolvimento e de investir tempo e energia no aprendizado contínuo.
Capacidade de adaptação e flexibilidade	Adaptar oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura diante das novas realidades.
Capacidade empreendedora	Identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
Capacidade negocial.	Expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
Comunicação e interação	Interagir com as pessoas, apresentando facilidade para ouvir, processar e compreender a mensagem.
Criatividade e inovação	Conceber soluções inovadoras, viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura de qualidade	Busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Liderança	Catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, a formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação e energia para o trabalho	Demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade.
Orientação para resultados	Trabalhar sob a orientação de objetivos e metas, focando os resultados a alcançar.
Planejamento e organização	Planejar as ações para o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenhos válidos.
Relacionamento interpessoal	Interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes assertivas, comportamento maduro e não combativo.
Tomada de decisão	Selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
Trabalho em equipe	Desenvolver ações compartilhadas, catalisando esforços por meio da cooperação mútua.
Visão sistêmica	Perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações de influenciar o futuro.

Fonte: Elaboração própria conf. GRAMIGNA (2007, p. 44-45 e p. 51-94) apud Alcântara (2008)

Embora tardiamente, o Brasil passou a perceber a importância da Atividade de Inteligência, como fundamental para os interesses e defesa do Estado e da Sociedade, essa percepção teve um certo apogeu e foi seriamente comprometido nos início do processo de redemocratização do país, por posicionamentos radicais de algumas esferas políticas, entretanto, sua importância é de tão grande alcance na gestão política de uma país e mesmo para a garantia dos direitos de seu povo, em sua mais nobre concepção, ou seja, o entendimento de que seus resultados não são destinados a homens ou ideologias, mas sim à defesa da sociedade.

Essa percepção da importância da inteligência na tomada de decisão para resolução dos problemas nacionais é tão evidente que uma expressão latente dessa mudança de foco foi a criação do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP), através do Decreto nº 3.695, de 21 de dezembro de 2000 para, enfim integrar atividades de inteligência de segurança pública em todo o País, bem como suprir os governos federal e estaduais de informações que subsidiem a tomada de decisões nesta área, em razão do forte clamor social em priorizar o enfrentamento à criminalidade em nosso país.

Esperamos que este trabalho a exemplo de outros, venha a ser um ponto de partida para o exame mais aprofundado do tema, que merece ampliar sua abrangência para outras áreas de atuação da inteligência, tais como econômica e financeira, defesa, Estado e segurança pública. Formulando competências funcionais a cada uma de suas carreiras estruturadas de Inteligência.

Concluimos que principais vantagens de realizar a seleção por competência para avaliar talentos consistem em: redução da subjetividade na seleção, sistematização do processo, clareza e consistência na identificação do perfil e comportamentos relevantes para a vaga, objetividade na coleta de dados sobre a atuação do candidato e maior possibilidade de uma contratação de sucesso, gerando a diminuição da rotatividade de pessoal e redução de gastos com a reabertura de processos seletivos.

Portanto, selecionar talentos através do método de competências não se refere somente as etapas do processo seletivo e na forma de avaliação, mas em toda uma nova estrutura dos organismos de inteligência, como atração, retenção, desenvolvimento e crescimento, que devem estar aliados a missão e as competências organizacionais.

Neste estudo – O perfil profissional e suas competências – temos como escopo principal fomentar os leitores a um aprofundamento do tema, a partir de uma amostra do mapeamento

dos principais componentes das competências gerais das funções do agente do Sistema de Inteligência da Segurança Pública – é tema por si é bastante sugestivo e atual, em que pese a necessidade de expandir sua temática as demais funções policiais – ai sim seus efeitos terão repercussão em todas as corporações policiais, enfatizando a importância não só da inteligência, mas nessa e outras atividades de Estado, aliás este estudo visa sobretudo estimular a produção intelectual sobre o tema, cuja temática é quase inexistente na literatura luso-brasileira.

## BIBLIOGRAFIA CITADA E REFERÊNCIAS

- \_\_\_\_\_. Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, de 8 dez. 1999. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9883.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9883.htm)>. Acesso em: 20 out. 2016.
- \_\_\_\_\_. Decreto 4.376, de 13 de setembro de 2002. Dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, instituído pela Lei 9.883, de 07 de dezembro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4376.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4376.htm)>. Acesso em: 20 out. 2016.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública - SENASP. Portaria nº 22, de 22 de julho de 2009. Aprova a Doutrina Nacional de Inteligência de Segurança Pública – DNISP. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/742410/dou-secao-1-23-07-2009-pg-58>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- \_\_\_\_\_. Diário da República Eletrônico, Lei nº 30 de 05 de setembro de 1984. Dispõe sobre a Lei Quadro do Sistema de Informações da República Portuguesa. Disponível em: [https://dre.pt/web/guest/legislacaoconsolidada//lc/58785575/201704131609/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?\\_LegislacaoConsolidada\\_WAR\\_drefrontofficeportlet\\_rp=indice](https://dre.pt/web/guest/legislacaoconsolidada//lc/58785575/201704131609/exportPdf/normal/1/cacheLevelPage?_LegislacaoConsolidada_WAR_drefrontofficeportlet_rp=indice)
- AGRELL, Wilhelm. When everything is intelligence - nothing is intelligence. The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis, Occasional Papers: v. 1, n. 4, outubro de 2002. Tradução: Coronel Ivan Fialho.
- AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos - Recrutamento e Seleção. Disponível no site: <http://www.notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselecao.htm>. Publicado em 25/09/2007. Acessado em 26 mar. 2017.
- ALCÂNTARA, Ronaldo Silveira de. Mapeamento dos principais componentes das competências gerais das funções de chefe, analista e agente do sistema de inteligência da PMMG. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública com Direitos Humanos, oferecido pela Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais em parceria com o Centro Universitário Newton Paiva, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública com Direitos Humanos. Belo Horizonte/MG, 2008.
- ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. Inteligência e contra-inteligência no Ministério Público. Belo Horizonte: Dictum, 2009.
- ALMEIDA, A., Lopes, E.S.S., Camilo, J.T.S., Choi, V.M.P. (2016). Manual APA: regras gerais de estilo e formatação de trabalhos acadêmicos. São Paulo: Biblioteca Paulo Ernesto Tolle-FECAP.

- ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; ROCHA, Alexandra Maria de Abreu. Motivação em Empresas Públicas: um (RE) Pensar da Gestão de pessoas em Órgãos públicos a partir do Decreto 5.707/2006. Disponível pelo site [http://www.albertoalvaraes.adm.br/artigosacademicos/Motivacao\\_Orgaos\\_Publicos\\_RAD3.pdf](http://www.albertoalvaraes.adm.br/artigosacademicos/Motivacao_Orgaos_Publicos_RAD3.pdf). Acesso em 17 Ago. 2017.
- AMARAL, R. M. Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. Disponível em: <<http://bdtd.ufscar.br>>. Acesso em: 06 /07/2016.
- AMORIM, Marcos Roberto G. Operações de inteligência. Belo Horizonte/MG: Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública – Fundação Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais (FESMP/MG), 2009. Slide em PowerPoint.
- ANTUNES; Priscila; CEPIK, Marco. Profissionalização da Atividade de Inteligência no Brasil: Critérios, Evidências e Desafios Restantes. Disponível em: <[http://issuu.com/abressan/docs/profissionaliza\\_o\\_da\\_atividade\\_de\\_intelig\\_ncia/1](http://issuu.com/abressan/docs/profissionaliza_o_da_atividade_de_intelig_ncia/1)> Acesso em 23 nov. 2016.
- ARAÚJO, F. F. D. “Serviços Secretos” - Os Serviços de Inteligência Policial no Século XXI. Universidade Gama Filho. Brasília-DF. 2011.
- ARNOSTI, José Carlos Melchior. Capital Intelectual: Reconhecimento e Mensuração. Curitiba: Juruá, 2008.
- ASSUMPÇÃO, Felipe. Headhunter: os bastidores do mundo corporativo. São Paulo: Saint Paul, 2009.
- AUGUSTO, Agnaldo Del Nero. Uma missão importante: ensinar. A Inteligência em Revista, Brasília, n. 1, p. 9-11, jan./mar. 1990.
- BANOV, M. R. Recrutamento, seleção e competências. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERNHARDT, D. C. Consumer versus Producer: Overcoming the Disconnect between Management and Competitive Intelligence. Competitive Intelligence Review, v. Vol. 10, n. 3, p. 19–26, 1999. Business Research Group SA.
- BRASIL. Decreto nº 3.695 de 21 de dezembro de 2000. Cria o Subsistema de Inteligência de Segurança Pública, no âmbito do Sistema Brasileiro de Inteligência, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3695.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3695.htm)>. Acesso em: 20 out. 2016.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Escola Superior de Guerra. Seção de Assuntos de Inteligência Estratégica. O trabalho do analista de inteligência sob o enfoque metodológico das ciências sociais. Org. Cel. Ivan Fialho. Rio de Janeiro, 2006.

- CAETANO, A.; Vala, J. (2002). GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Contextos, Processos e Técnicas. Lisboa: RH editora, 2002.
- CAIAFA, G. O perfil do agente de operações de inteligência - Ensaio monográfico apresentado à Academia de Polícia Militar e à Fundação João Pinheiro, como requisito para a aprovação no Curso de Especialização em Segurança Pública - CESP II/2008 e obtenção de título de Especialista em Segurança Pública, Belo Horizonte/MG, 2008
- CARBONE, P. P. (Org.). Gestão por competências e a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- CARR, E. H. Vinte Anos de Crise: 1919-1939. Uma Introdução ao Estudo das Relações Internacionais. Prefácio. Tradução de Luiz Alberto Figueiredo Machado. 2a. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. ISBN ISBN: 85-230-0635-4.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERFAIM, Oziléia Clen Gomes. Administração de Recursos Humanos. 2. Ed. 2012.
- CEPIK, M. A. C. Espionagem e democracia. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.
- CEPIK, M. A. C. Inteligência e Políticas Públicas: dinâmicas operacionais e condições de legitimação. Security and Defense Studies Review, vol. 2, nº 2, Winter 2002. Disponível em: <[http://www.abraic.org.br/V2/periodicos\\_teses/i\\_a128.pdf](http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/i_a128.pdf)>. Acesso em: 8 jul. 2016.
- CEPIK, M. A. C. Profissionalização da atividade de inteligência no Brasil: critérios de avaliação e desafios atuais. In: SEMINÁRIO SOBRE ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA NO BRASIL. Brasília/DF, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/sf/atividade/Conselho/CCAI/txtCepik.htm>>. Acesso em 27 jan 2016.
- CEPIK, M. A. C. Serviços de inteligência na era da informação. Revista de Sociologia Política, Curitiba, n. 18, p. 153-155, jun. 2002.
- CEPIK, M. A. C. Serviços de Inteligência: agilidade e transparência como dilemas de institucionalização. 2001. 415 f. Dissertação (Doutorado em Ciência Política) – Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2001.
- CEPIK, M. A. C. Sistemas de inteligência e produção do conhecimento de inteligência. Belo Horizonte/MG: Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública – Fundação Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais (FESMP/MG), 2009. Slide em PowerPoint.
- CEPIK, M. A. C. Sistemas nacionais de inteligência: origens, lógica de expansão e configuração atual. Dados, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0011-52582003000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582003000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 1 jun. 2016.

- CHALK, P.; ROSEANAU, W. Confronting the “enemy within”: security intelligence, the police, and counterterrorism in four democracies. [S.l.]: [s.n.], 2004. ISBN ISBN 0-8330-3513-4
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier – Campus, 2008.
- CHIAVENATO, I. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como agregar talentos à empresa. 7ª ed. Rio de Janeiro: MANOLE, 2008.
- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: O capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015;
- COELHO, D. W. A. Os Obstáculos na Estruturação do Subsistema de Inteligência de Segurança Pública (SISP) – 2000-2008, 2010.
- COUTO, M. A. Investigação policial e inteligência policial. Março de 2008. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/15084/investigacao-policial-e-inteligencia-policial>>. Acesso em: 09 mai. 2016.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DULLES, Allen. Ofício de espião. Lisboa : Bertrand, 1963.
- DUTRA, J. S. (Org.). Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- DUVENAGE, B.; HOUGH, M. The Conceptual Structuring of the Intelligence and Counterintelligence Process: Enduring Holy Grails os Crumbling Axioms - Quo Vadis? Pretoria. 2010.
- DUVENAGE, M. A. Intelligence Analysis in the Knowledge Age - an Analysis of the Challenges Facing the Practice of Intelligence Analysis. Stellenbosch University/South Africa. [S.l.]. 2010. SUPERVISOR: Prof J Kinghorn.
- FALCÃO, S. D., BRESCIANI Filho, E. Gestão do conhecimento. Revista da III jornada de Produção Científica das Universidades Católicas do Centro-Oeste. Volume II. Goiânia-GO, setembro/1999.
- FERNANDES, F. C. Inteligência ou Informações? Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: Abin, v. 2, n. 3, set. 2006.

- FERNANDES, L. F.. Intelligence e Segurança Interna. Lisboa: ISCPSI, 2014.
- FERRO JÚNIOR, C. M. A inteligência e a gestão da informação policial. Brasília: Fortium Editora, 2008.
- FERRO JÚNIOR, C. M. Inteligência de Segurança Pública. Clubjus, Brasília-DF: 20 maio 2009. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?colunas&colunista=70&ver=304>>. Acesso em: 29 jun. 2016.
- FIGUEIREDO, Lucas. MINISTÉRIO DO SILÊNCIO: A HISTÓRIA DO SERVIÇO SECRETO BRASILEIRO DE WASHINGTON LUÍS A LULA, 1927-2005. Editora Record. Rio de Janeiro, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. Revista de Administração Contemporânea (RAC), v. 5, p. 183-196, 2002.
- FLIPPO, E. B. Princípios de administração de pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- FRANCO, Simon. O Profissionalista - Você no Mercado de Trabalho do Século XXI. São Paulo: Ed. Futura, 2002.
- FREGAPANI, G. Segredos da espionagem: a influência dos serviços secretos nas decisões estratégicas. Brasília: Thesaurus, 2001. p. 13-14. Apud ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. Inteligência e contra-inteligência no Ministério Público. Belo Horizonte: Dictum, 2009.
- FULD, L. M. The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- GONÇALVES, Joanisval Brito. Atividade de inteligência e legislação correlata. Niteroi, RJ: Impetus, 2010.
- GONÇALVES, Joanisval Brito. SED QUIS CUSTODIET IPSO CUSTODES? O controle da atividade de inteligência em regimes democráticos: os casos de Brasil e Canadá. 2008. 837p. Tese (Doutorado em Relações Internacionais) – Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <[http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4062](http://bdtd.bce.unb.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4062)> Acesso em: 1 fev. 2016.
- GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HUGHBANK, R. J.; HUGHBANK, B.; GITHENS, D. Terrorism, Intelligence and Its Role in Protecting Against. Journal of Strategic Security, v. 3, n. 1, March 2010.

- ISCPSI, Plano Estratégico do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna 2017-2020. Lisboa: Sersilito-Empresa Gráfica Ltda. 2017.
- ISCPSI, Plano de Atividades Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna 2017. Lisboa: março 2017.
- KENT, Sherman. *Informações Estratégicas*. Biblioteca do Exército Editora, 1967.
- KENT, Sherman. *Strategic intelligence for American world policy*. 3a ed. Princeton: Princeton University Press, 1966,
- LAHEY, R. What types of people perform competitive intelligence best? In: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport: Praeger, 2003. p. 243-256.
- LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- LEME, Rogério. *Seleção e Entrevista por Competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana C. e ARELLANO, Eliete B.. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.): *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.
- LOWENTHAL, Mark M. *Intelligence: from secrets to policy*, Washington, DC: Congressional Quarterly Press, 2002.
- MARQUES, José Frederico. *Elementos de Direito Processual Penal*. v. 1. Campinas: Bookseller Editora, 1997.
- MARRAS, Jean Peirre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14 Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MATOS, Hermínio Joaquim. *Sistemas de Segurança Interna: Terrorismo & Contraterrorismo*. Lisboa: Caleidoscópio Edição e Artes Gráficas, 2016.
- MINGARDI, G. O trabalho da Inteligência no controle do Crime Organizado.. *Estudos Avançados*, v. 21, n. 61, p. 51-69, 2007. ISSN ISSN 0103-4014.
- MINGARDI, Guaracy. O trabalho da Inteligência no controle do Crime Organizado. *Revista Estudos Avançados* n. 21 (61), 2007. São Paulo: USP.

NERI, Aguinaldo A. Gestão de RH por competências e a empregabilidade. Campinas: Papirus, 2005.

O perfil do profissional de Inteligência e o credenciamento (Parte I) publicado em: <http://www2.forumseguranca.org.br/node/22810>, acessado em 20/07/2016.

OLIVEIRA, L. S. P. A História da Atividade de Inteligência no Brasil. Brasília: [s.n.], 1999.

PACHECO, D. F. Atividades de inteligência e processo penal. In: JORNADA JURÍDICA DA JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO – AUDITORIA DA 4ª CJM., 30 set. 2005, Juiz de Fora. Disponível em <<http://www.militar.com.br/legis/artdireitomilitar/ano2005/>>. Acesso em: 8 jul. 2016.

PACHECO, D. F. Atividades de inteligência no Ministério Público. In: CONGRESSO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – MINISTÉRIO PÚBLICO E JUSTIÇA SOCIAL, 16., 2005, Belo Horizonte. Anais....Belo Horizonte: Associação Nacional dos Membros do Ministério Público/Associação Mineira do Ministério Público, 2006. p. 631-649.

PACHECO, D. F. Direito, inteligência, direitos humanos e direitos fundamentais. Belo Horizonte/MG: Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Especialização em Inteligência de Estado e Inteligência de Segurança Pública – Fundação Escola Superior do Ministério Público de Minas Gerais (FESMP/MG), 2009. Slide em PowerPoint.

PACITTI, T. Do Fortran. à Internet – Construindo o Futuro através da Educação. 3ª Edição atualizada. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PATRÍCIO, Josemaria da Silva. Inteligência de segurança pública. Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: Abin, v. 2, n. 3, set. 2006.

PLATT, W. A produção de informações estratégicas. Trad. Capitão Heitor Aquino Ferreira e Major Álvaro Galvão Pereira. 2. ed. Rio de Janeiro: Livraria Agir Editora, 1974.

RABAGLIO, Maria O. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2013.

SANTOS, Franklin. Departamento Pessoal. São Paulo: Clube de Autores, 2011.

SCHIRMER, P. Das Virtudes Militares. Coleção Avulsa. ed. Rio de Janeiro: BIBLIEX, 1987.

SHULSKY, Abrahm N.; Schmitt, GARY J. Silent warfare: understanding the world of intelligence. Washington, DC: Brassey's Inc. 2002.

SOUZA, Eduardo Pascoal de. Sobre as semelhanças e diferenças entre inteligência e investigação. Disponível em:

<[http://www.justica.gov.br/portal/conseg/arquivos/ARTIGO\\_semelhancas\\_diferencas\\_e\\_ntre\\_inteligencia\\_investigacao.pdf](http://www.justica.gov.br/portal/conseg/arquivos/ARTIGO_semelhancas_diferencas_e_ntre_inteligencia_investigacao.pdf)>. Acesso em: 09 mai. 2016.

SWANSON, Charles; CHAMELIN, Neil; TERRITO, Leonard. Criminal investigation, 8<sup>a</sup> ed., EUA, McGraw-Hill. 2003.

TZU, Sun. A arte da Guerra - Os 13 Capítulos Originais - Ed. Completa. Trad. Neury Lima. São Paulo: Novo Século, 2014.

VIDIGAL, Armando Amorim Ferreira. Inteligência e interesses nacionais. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS – DESAFIOS PARA A ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA NO SÉCULO XXI, 3., 2004. Anais... Brasília: Secretaria de Acompanhamento e Estudos Institucionais, Gabinete de Segurança Institucional, 2004. p. 5-50.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. 1. ed. 2<sup>a</sup> tiragem. São Paulo: Atlas, 2001. (Título original: Objectif compétence).