



Artigo de Investigação

# A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS POR PROFISSIONAIS ESPANHÓIS: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA

*Tradução para o português com ajuda de IA (DeepL)*

**Juan Tejero**

**Analista de defesa (Setor privado)**

**Mestrado em Análise de Inteligência**

**Licenciatura em Psicologia pela Universidade Complutense de Madrid, Espanha**

**jntj011@proton.me**

Recebido em 04/07/2025

Aceito em 25/11/2025

Publicado em 30/01/2026

doi: <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8303>

Citação recomendada: Tejero, J. (2026). A gestão de recursos humanos por profissionais espanhóis: uma abordagem qualitativa. *Revista Logos Guardia Civil*, 4(1), 301–328. <https://doi.org/10.64217/logosguardiacivil.v4i1.8303>

Licença: Este artigo é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Depósito Legal: M-3619-2023

NIPO online: 126-23-019-8

ISSN online: 2952-394X



## **A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS ATRAVÉS DE PROFISSIONAIS ESPANHÓIS: UMA ABORDAGEM QUALITATIVA**

**Resumo:** 1. INTRODUÇÃO. 2. MARCO TEÓRICO. 2.1. Motivações. 3. METODOLOGIA QUALITATIVA. 3.1. Seleção da amostra e dos dados. 4. RESULTADOS DA ANÁLISE. 5. CONCLUSÕES. 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

**Resumo:** Esta investigação analisa alguns dos elementos que afetam o desempenho da gestão de recursos humanos a partir da experiência prática de profissionais espanhóis. Dada a escassez de estudos espanhóis publicados sobre o estudo dos fatores envolvidos na gestão desses recursos por especialistas, utiliza-se o método de análise temática reflexiva qualitativa de especialistas para sistematizar os conhecimentos operacionais que eles aportam. Os objetivos do estudo procuram identificar fatores psicológicos que aumentam o sucesso na gestão de Recursos: motivações que facilitam ou dificultam a obtenção de informação, técnicas eficazes para estabelecer relações de confiança e indicadores de qualidade dessas relações operacionais; e assim responder às hipóteses apresentadas. Os resultados, como o facto de as motivações ideológicas ou morais serem fatores de alta confiabilidade, seguir diretrizes de ação eficazes e eliminar as ineficazes ou ser guiado por um sistema de ação, entre outros, fornecem uma base empírica para refinar estratégias de aproximação e desenvolver uma doutrina de treinamento em HUMINT.

**Resumen:** En esta investigación se analizan cuáles son algunos de los elementos que impactan en el desempeño de la gestión de Fuentes Humanas desde la experiencia práctica de profesionales españoles. Ante la escasez de estudios españoles publicados sobre el estudio de factores implicados en la gestión de dichas Fuentes a través de expertos, se emplea el método de análisis temático reflexivo cualitativo de expertos para sistematizar los conocimientos operativos que aportan. Los objetivos del estudio buscan identificar factores psicológicos que incrementan el éxito en la gestión de Fuentes: motivaciones que facilitan u obstaculizan la obtención de información, técnicas efectivas para establecer relaciones de confianza, e indicadores de calidad de estas relaciones operativas; y así responder las hipótesis planteadas. Los resultados, como el que las motivaciones ideológicas o morales son factores de alta confiabilidad, el seguir unas pautas de actuación efectiva y eliminar las ineficaces o estar guiado por un sistema de actuación, entre otros; proporcionan base empírica para refinar estrategias de aproximación y desarrollar doctrina de entrenamiento en HUMINT.

**Palavras-chave:** HUMINT, fontes humanas, psicologia aplicada, motivações, especialistas.

**Palabras clave:** HUMINT, fuentes humanas, psicología aplicada, motivaciones, expertos.

## **ABREVIATURAS**

APA: Associação Americana de Psicologia

CIFAS: Centro de Inteligência das Forças Armadas

CNI: Centro Nacional de Inteligência

CNP: Corpo Nacional de Polícia

CNV: Comunicação Não Verbal

CV: Comunicação Verbal

FH: Fonte Humana

FsHs: Fontes Humanas

GC: Guarda Civil

HUMINT: Inteligência Humana (Human Intelligence)

## 1. INTRODUÇÃO

A experiência prática constitui uma fonte de conhecimento no campo da inteligência humana (doravante, HUMINT), particularmente no âmbito da gestão de Fontes Humanas. A natureza complexa das interações entre agentes e Fontes exige uma compreensão profunda, não apenas através de quadros teóricos convencionais, mas também exigindo a incorporação sistemática dos conhecimentos acumulados por profissionais com experiência operacional real.

Esta abordagem metodológica não é nova no âmbito internacional. Allison D. Redlich e os seus colegas (2014) centraram-se em determinar quais os métodos que os interrogadores consideravam eficazes, inquirindo sistematicamente 152 especialistas militares e federais norte-americanos sobre o tema. Da mesma forma, Nunan (2020) entrevistou vários profissionais para conhecer a relevância da relação para adquirir informações de inteligência. No entanto, dispor de informações sobre os elementos e variáveis psicológicas que influenciam a gestão das FSHs é fundamental atualmente para a tomada de decisões estratégicas, uma vez que permite antecipar comportamentos, identificar vulnerabilidades e conceber políticas de segurança mais eficazes e adaptadas às ameaças emergentes. Apesar dessa relevância, são escassos na Espanha os estudos publicados que abordam esse tema, existindo assim uma lacuna significativa para obter análises de inteligência de excelência.

A análise temática reflexiva (ATR) das informações fornecidas por especialistas tem sido considerada uma metodologia adequada para capturar, sistematizar e validar os conhecimentos (Naeem et al., 2023) desenvolvidos ao longo de anos de prática operacional. Esta abordagem qualitativa permite identificar padrões, técnicas e estratégias que demonstraram a sua eficácia em contextos reais, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de doutrina e metodologias de treino.

Assim, a importância da análise qualitativa na investigação aplicada baseia-se na sua capacidade de explorar fenómenos complexos a partir da perspetiva daqueles que os experimentaram diretamente (Lim, 2025). Pense por um momento em como, no contexto da HUMINT, onde cada interação pode ser entendida como única e as variáveis contextuais podem ser múltiplas, as experiências e perspetivas de especialistas fornecem ideias que dificilmente poderiam ser obtidas por outros métodos. Não é estranho ouvir de profissionais experientes que desenvolveram intuições e habilidades neste campo que, se analisadas sistematicamente, podem revelar princípios para a gestão eficaz de Fontes.

Nesta investigação, os objetivos específicos da análise de conteúdo orientam-se para a identificação de alguns elementos psicológicos que proporcionam uma maior probabilidade de sucesso na gestão de fontes humanas. Procuram-se as motivações que facilitam a obtenção de informações relevantes e aquelas que a impedem, bem como estabelecer algumas das técnicas mais eficazes para o estabelecimento e manutenção de relações de confiança com as fontes. Por fim, pretende-se delimitar os indicadores que permitem avaliar a qualidade e a eficácia dessas relações operacionais, seguindo os estudos de Moffett et al. (2021), onde realizaram uma revisão da literatura que identificou seis categorias suscetíveis de impactar a gestão de uma fonte de inteligência humana secreta (CHIS) ou informante.

Este estudo dá continuidade à linha de investigação aberta por Moffett et al. (2021), analisando três dessas categorias fundamentais: a motivação do informante, o estabelecimento de rapport e a obtenção de informações, uma vez que constituem os pilares fundamentais para o desenvolvimento de relações operacionais eficazes no contexto da HUMINT.

Quanto às hipóteses, nesta análise, parte-se da premissa de que nem todas as motivações das Fontes são igualmente propícias para promover relações de confiança sustentáveis. Neste sentido, foram apresentadas as seguintes:

*«A motivação ideológica pode promover uma relação de confiança, enquanto a coação pode complicá-la (H1)».*

*«Entre as técnicas de aproximação, para estabelecer uma relação de confiança, os elementos mais importantes são gerar emoções positivas, adequar o estilo comunicativo da Fonte com escuta ativa e não se apresentar de forma excessivamente formal (H2)».*

Estas foram as hipóteses consideradas e procurou-se dar resposta às mesmas, permitindo assim refinar a compreensão dos fatores que influenciam a eficácia das estratégias de aproximação e a sustentabilidade do vínculo com a Fonte.

## 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A psicologia aplicada à gestão de Fontes constitui o fundamento teórico sobre o qual se sustenta a prática eficaz da HUMINT. Esta disciplina integra princípios da psicologia operacional com as necessidades específicas das operações de inteligência, proporcionando um quadro científico para compreender e otimizar as interações entre agentes e Fontes.

A psicologia operacional, de acordo com a definição da Associação Americana de Psicologia (APA, 2023), consiste na aplicação dos princípios da ciência psicológica nas operações realizadas em apoio à segurança nacional, defesa nacional e segurança pública (Staal e DeVries, 2020). Esta abordagem apresenta-se como a área ideal para satisfazer as funções e necessidades das operações de inteligência humana, contribuindo com princípios e habilidades psicológicas que contribuem significativamente para uma tomada de decisão mais eficaz.

A aplicação da ciência psicológica operacional pode ser altamente benéfica para a inteligência em operações ofensivas e defensivas, abrangendo desde a recolha de informações, a realização de interrogatórios ou a identificação de vieses cognitivos na atuação dos membros da inteligência (Heuer, 1999). Além disso, pode ser crucial na identificação de vulnerabilidades, oportunidades e/ou fatores de risco associados às FsHs.

Algumas outras contribuições da psicologia para o campo da inteligência materializam-se através da formulação de perfis de personalidade e do estudo do comportamento, apoiados em metodologia científica. Esses perfis buscam não apenas decifrar a predisposição psicológica de uma Fonte e a estratégia para abordá-la, mas também analisar como certos traços de personalidade, juntamente com a motivação, podem influenciar o desempenho da Fonte e dos agentes.

## 2.1. MOTIVAÇÕES

Compreender a motivação fortalece as relações. Algumas pesquisas anteriores baseadas na observação destacaram a importância de compreender as motivações da Fonte por parte dos manipuladores de Fontes (Dabney e Tewksbury, 2016; conforme citado em Moffett et al., 2022). Por esta razão, a identificação precisa das motivações para colaborar por parte de um informante permite que os responsáveis por lidar com ele possam exercer uma influência mais eficaz sobre o seu comportamento e diminuir os riscos associados.

A captação de novos informantes potenciais e a gestão das relações já estabelecidas baseiam-se em grande parte na compreensão das motivações do informante, dos seus interesses e das características distintivas do seu estilo de vida. Para tal, existem vários modelos que facilitam a identificação da tipologia das motivações.

Para Ian Stanier e Jordan Nunan (2021), o modelo «FIREPLACES» serve como uma ferramenta mnemónica concebida para facilitar a estruturação da análise das motivações de uma fonte e, assim, aliviar a carga cognitiva do manipulador, sendo um dos quadros mais amplamente utilizados no contexto da HUMINT. Este modelo surge como resposta às limitações do quadro tradicional «MICE» (Money, Ideology, Coercion, Ego), que tem sido amplamente questionado por carecer de fundamentos sólidos em investigações científicas reais, o que resulta numa capacidade preditiva limitada e motivações notavelmente simplificadas (Charney e Irvin, 2016).

As motivações do modelo FIREPLACES foram derivadas de uma pesquisa exaustiva de autobiografias e biografias de informantes reais que foram enviadas a unidades de Fontes dedicadas à sua exploração no Reino Unido (Stanier e Nunan, 2021). A partir dessa análise, Stanier e Nunan expandiram significativamente o modelo MICE, adicionando novas dimensões motivacionais: vingança (revenge), emoção (excitement), proteção (protection), estilo de vida (lifestyle), acesso (access) e sentença (sentence), proporcionando assim maior profundidade e permitindo identificar melhor as motivações subjacentes do informante.

Assim, o acrónimo FIREPLACES engloba e estrutura as principais motivações que podem levar uma fonte a colaborar, que podem ser «Financeira» (recompensas monetárias), «Ideológica» (convicções políticas ou morais), «Reconhecimento» (busca de prestígio ou estatuto), «Ego» (satisfação do narcisismo pessoal), «Pessoal» (vingança ou ofensas individuais), «Estilo de vida» (melhoria do estilo de vida), «Afecto» (laços emocionais), «Coação» (pressão ou ameaça), «Emoção» (busca de emoções fortes) e «Sentença» (evitar condenações ou reduzir penas). É importante destacar que, para compreender por que uma Fonte decide fornecer informações, é fundamental analisar em profundidade essas motivações específicas, pois elas permitem ao gestor construir estratégias mais eficazes e personalizadas de captação e manutenção do relacionamento com o informante.

No entanto, não se deve perder de vista que, além da identificação precoce e precisa do tipo de motivação dominante numa Fonte, pois constitui um fator e é determinante para o sucesso da operação, o gestor deve avaliar a sua natureza ou as suas razões, como a magnitude ou o grau de compromisso com a ação. Nesse sentido, cada categoria motivacional apresenta características específicas em termos de confiabilidade, estabilidade temporal e suscetibilidade à manipulação externa.

É por isso que se pode concluir que a motivação constitui um elemento central na gestão de Fontes Humanas, uma vez que determina a predisposição de um indivíduo para colaborar e manter uma relação contínua com o gestor. Compreender o que leva uma fonte a fornecer informações permite ao agente adaptar a sua estratégia relacional e antecipar comportamentos.

A este respeito, a teoria da Expectativa de Vroom (Vroom, 1964), amplamente utilizada no âmbito organizacional, oferece um quadro também aplicável à relação com as fontes. De acordo com este modelo, a motivação de uma pessoa para agir depende de três fatores: a expectativa, que é a crença de que o seu esforço produzirá o resultado desejado; a instrumentalidade, ou convicção de que esse resultado trará uma recompensa; e a valência, que é o valor que a pessoa atribui a essa recompensa. No entanto, tem-se argumentado que essa teoria apresenta a limitação de não considerar as expectativas sociais e a conformidade grupal, por isso é importante considerar e incluir o impacto social como quarto elemento (Fang, 2023).

Aplicado ao contexto da HUMINT, tendo isso em conta, uma fonte colaborará se acreditar que a sua informação será valorizada, que a sua colaboração terá consequências positivas (proteção, reconhecimento, benefício económico, satisfação pessoal) e que essas consequências são significativas para ela. Assim, identificar o que a fonte realmente valoriza — segurança, status, ideologia, afeto ou recursos materiais — pode permitir ao gestor construir uma relação sólida e duradoura, ajustada às expectativas específicas do informante.

As técnicas de estabelecimento e manutenção da confiança baseiam-se em princípios psicológicos bem estabelecidos, particularmente nos conceitos de rapport, sincronização emocional e reciprocidade social. O rapport, entendido como a conexão psicológica entre a fonte e o agente que facilita a colaboração, que ajuda a estabelecer uma base sólida para a cooperação (Goodman-Delahunty e Howes, 2016), não só promove a confiança mútua, mas também propicia uma comunicação fluida, criando as condições ideais para a obtenção de informações.

Os indicadores de eficácia na relação agente-Fonte abrangem elementos verbais e não verbais. De uma perspetiva comportamental, incluem-se aspetos como a manutenção do contacto visual, a sincronia gestual, o uso de pronomes inclusivos e a disposição para partilhar informações pessoais. De uma perspetiva operacional, a eficácia é avaliada pela precisão e relevância das informações fornecidas, pela estabilidade temporal da relação e pelo cumprimento dos objetivos informativos estabelecidos.

Isto é importante porque a integração destes elementos conceptuais fornece um quadro abrangente para compreender a complexidade inerente à gestão de Fontes Humanas, permitindo desenvolver abordagens sistemáticas e baseadas em evidências para otimizar estas interações no âmbito da inteligência.

### **3. METODOLOGIA QUALITATIVA**

O presente estudo adotou a análise temática reflexiva (ATR) como técnica analítica principal para o processamento das informações recolhidas dos especialistas. Esta metodologia, originalmente desenvolvida por Braun e Clarke (2006) como Análise Temática (AT), evoluiu nos últimos anos, incorporando explicitamente o papel ativo e



reflexivo do investigador como parte fundamental do processo analítico, tal como apontam as próprias autoras (Braun e Clarke; 2021) e sugerem Pérez-Mena e Sánchez (2021). A ATR foi selecionada, para os fins desta investigação, por sua capacidade de identificar, analisar e relatar padrões temáticos dentro dos dados qualitativos, fornecendo um quadro sistemático e rigoroso que reconhece a interpretação como um processo interativo onde o investigador participa ativamente na construção do conhecimento a partir das experiências e perspetivas dos profissionais consultados.

A implementação da análise temática seguiu as seis fases delineadas no guia metodológico de Braun e Clarke, adaptando-se especificamente às características do conteúdo especializado em gestão de recursos humanos. A primeira fase teve início durante a transcrição das entrevistas gravadas, processo que permitiu uma familiarização inicial com os dados e a identificação de elementos relevantes para a análise posterior, exercendo o investigador um papel reflexivo ativo sobre o conteúdo e sua interpretação.

O processo de codificação de primeira ordem constituiu a segunda fase da análise, caracterizada por uma análise sistemática dos dados para identificar e codificar expressões e frases significativas. Durante esta etapa, foram extraídos códigos de primeira ordem que foram organizados num documento estruturado e submetidos a revisão para evitar redundâncias. Um exemplo dessa sistematização foi a fusão de expressões como «que analisa bem» e «habilidades analíticas» para criar o código unificado «analítico». O processo reflexivo permitiu ao investigador questionar e justificar essas decisões de codificação, garantindo coerência e transparência metodológica.

A terceira fase envolveu a fusão de códigos de primeira ordem relacionados para formar códigos de segunda ordem, processo que culminou na criação de categorias gerais. Esta etapa exigiu uma análise interpretativa mais profunda, buscando conexões conceptuais entre os elementos identificados e agrupando-os em função de sua relevância temática e coerência conceptual, mantendo assim uma postura reflexiva sobre as interpretações realizadas.

Na fase 4<sup>a</sup>, foi desenvolvida a categorização em temas principais, onde foram revisados os possíveis temas emergentes, comparando-os tanto com trechos específicos de dados quanto com o conjunto completo de informações coletadas. Esse processo garantiu que os temas identificados fossem representativos do corpus de dados e mantivessem coerência interna.

Os critérios de saturação teórica foram aplicados durante a quinta etapa, que envolveu a definição e atribuição de nomes aos temas, garantindo a sua inter-relação sem sobreposições conceptuais. A saturação foi considerada alcançada quando não surgiram novos códigos ou temas relevantes durante a análise das últimas entrevistas processadas, indicando que o corpus de dados tinha sido explorado de forma exaustiva.

A fase final consistiu na produção da análise, integrando tanto a bibliografia especializada quanto os dados extraídos para gerar uma síntese abrangente. A abordagem reflexiva aplicada durante todo o processo permitiu uma interpretação mais profunda e consciente dos dados, reconhecendo a influência do investigador na construção do conhecimento. Esta metodologia permitiu transformar as experiências individuais dos especialistas em conhecimento sistemático e transferível, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de recomendações práticas e orientações doutrinárias.

### 3.1. SELEÇÃO DA AMOSTRA E DOS DADOS

Com o objetivo de recolher informações especializadas, foi constituída uma amostra intencional de 17 especialistas, provenientes de diferentes instituições do âmbito da inteligência e da segurança em Espanha. Esta amostra incluiu seis profissionais do Centro Nacional de Inteligência (doravante, CNI), dois do Centro de Inteligência das Forças Armadas (doravante, CIFAS), quatro da Guarda Civil (doravante, GC) e quatro do Corpo Nacional de Polícia (doravante, CNP). Todos eles aceitaram voluntariamente participar no estudo e, em conjunto, os participantes tinham uma vasta trajetória profissional, acumulando entre 20 e 30 anos de experiência nas suas respetivas organizações, com idades compreendidas entre os 31 e os 65 anos, principalmente no domínio da Inteligência e, dentro deste, na gestão de FSHs. A amostra era composta principalmente por homens (70,59%; n=12), enquanto as mulheres representavam 29,41% (n=5).

Concretamente, a maioria dos especialistas do CNI (n=6) apresentava o maior nível de experiência, 30 anos, e uma faixa etária superior, de até 65 anos. Por sua vez, os participantes do CIFAS e da Guarda Civil, com 20 anos de experiência, estavam na faixa etária de 31 a 50 anos, enquanto os da Polícia Nacional, com 25 anos de experiência, estavam entre 51 e 65 anos.

O processo de seleção inicial foi complementado por uma estratégia de amostragem em cadeia ou «bola de neve», solicitando aos primeiros participantes que contactassem outros especialistas que cumprissem os critérios do estudo. Seguindo as investigadoras Kitchenham e Pfleeger (2002), esta técnica, a bola de neve, é amplamente utilizada quando a população é difícil de identificar pelos investigadores.

Dependendo da disponibilidade de cada sujeito, foram aplicadas diferentes modalidades de recolha de dados: entrevistas presenciais semiestruturadas (n=4), entrevistas telefónicas semiestruturadas gravadas (n=4) e questionários escritos enviados por e-mail ou através do Google Forms (n=9). As entrevistas foram concebidas antecipadamente, estabelecendo objetivos claros e mensuráveis, utilizando um guião flexível que permitia aprofundar aspetos emergentes relevantes durante a conversa, mantendo assim um certo equilíbrio na conversa. As entrevistas orais tiveram uma duração variável, entre 30 e 90 minutos.

O questionário utilizado foi concebido especificamente para esta investigação pelo próprio investigador, com base na revisão bibliográfica e no conhecimento especializado no âmbito da HUMINT. O instrumento foi submetido à revisão de dois psicólogos, que realizaram correções destinadas a melhorar a clareza, pertinência e adequação das perguntas ao contexto. Para minimizar os enviesamentos nas respostas, foram utilizadas perguntas abertas que evitavam sugerir respostas aos participantes e foi garantido o anonimato absoluto dos participantes, reduzindo assim o enviesamento de desejabilidade social. Além disso, durante as entrevistas, foram aplicadas técnicas de escuta ativa e reformulação para garantir a interpretação correta das respostas sem influenciar o seu conteúdo.

Dada a sensibilidade do tema tratado, foi garantida a confidencialidade de todos os participantes, que deram o seu consentimento verbal para o uso exclusivo das suas contribuições no âmbito desta investigação.

#### 4. RESULTADOS DA ANÁLISE

A análise temática das entrevistas com especialistas em gestão de FsHs revelou seis temas principais relacionados com aspetos da prática profissional em HUMINT:

##### **I. A adaptação à fonte e a preparação do agente como elementos fundamentais.**

Os participantes foram convidados a partilhar as suas opiniões sobre as atitudes e aptidões essenciais que um técnico de obtenção de informação deve possuir para atingir o seu objetivo de aquisição de informação precisa para enriquecer a análise. A adaptação completa à fonte foi identificada (n=15) como um elemento essencial a ter em conta:

*«Do meu ponto de vista, deve ser reflexivo, paciente, capaz de se adaptar ao perfil do interlocutor e, acima de tudo, conhecer perfeitamente o objetivo que deseja alcançar e estabelecer uma estratégia para alcançá-lo»* (Participante 10).

*«Para mim, o mais importante é que o técnico se adapte, se adapte em todos os sentidos à pessoa, tanto em ações, como em pensamentos e emoções. Aos pontos fortes e fracos da pessoa que tem à sua frente. Se for necessário entrevistar um terrorista, um pedófilo ou um violador, o que é desagradável para o técnico, então o técnico tem de se entrosar com a fonte e assim obter a informação»* (Participante 6).

Quando um agente enfrenta uma entrevista com uma Fonte, tem a obrigação de suspender o seu ego, planear e preparar o tema a abordar na entrevista, bem como conhecer a própria Fonte. Isto implica a pesquisa prévia de informações através de fontes abertas sobre a pessoa e a aquisição de conhecimento exaustivo sobre a Fonte. Assim, esse processo deve revelar interesses pessoais, aspectos da vida e motivações que podem ser aproveitados como pontos-chave para estabelecer conexões. Isso é explicado de forma adequada pelos seguintes participantes:

*«Um operador humint tem de deixar de lado o seu ego, suspendê-lo e, acima de tudo, planear meticulosamente. O manipulador tem o seu objetivo claro na mente. Se for necessário agir como um tolo, ele o fará. Se tiver que fazer x, fará x e, se tiver que aguentar que a fonte o corrija, ele o fará. Porque a pessoa que está à sua frente não é nem amiga nem inimiga; é um receptáculo cheio de informações. O meu orgulho não está em ser corrigido ou não, mas em obter as informações necessárias»* (Participante 13).

*«Falando sobre a gestão de Fontes Humanas, é fundamental ter a capacidade de análise para avaliar a Fonte de forma objetiva. Isso inclui considerar aspetos como estudos, domínio de idiomas, possíveis preconceitos, acessibilidade à informação, diferentes tipos de dados, motivações e vulnerabilidades, bem como a disponibilidade da Fonte»* (Participante 6).

*«Quanto à interação, o manipulador deve ser capaz de aproveitar a fonte de forma estratégica em cada momento, fazendo uso eficaz do planeamento do encontro. A exploração deve ser planeada com base na avaliação realizada anteriormente»* (Participante 2).

*«Um manipulador de Fontes deve conhecer profundamente o tema sobre o qual a Fonte fornece informações. É aconselhável falar a língua da Fonte. A atitude principal é a de demonstrar empatia» (Participante 1).*

Em relação às atitudes que o gestor de Fontes deve ter, vários participantes destacaram a importância de ser sociável, reflexivo, demonstrar empatia e ser observador, prestando atenção aos detalhes:

*«Um técnico ideal de obtenção de informação deve ser sociável, empático, conciliador» (Participante 3).*

*«Um técnico ideal deve caracterizar-se pela sua observação» (Participante 4).*

*«Inteligência emocional, atenção aos detalhes e observação, empatia» (Participante 8).*

Alguns destacaram a importância de ter formação em psicologia para compreender os processos mentais envolvidos na obtenção de informação, abrangendo desde a forma como a informação é recebida até à forma como é armazenada e pode ser evocada e facilitada posteriormente:

*«Se considerarmos que a informação a obter de uma Fonte reside no seu cérebro, devemos ter formação em psicologia para saber como funcionam os processos envolvidos, desde a receção da informação, passando pelo seu armazenamento, até aos que afetam a evocação e a facilitação» (Participante 2).*

É essencial que o profissional seja guiado por um sistema marcado por cada fase da sua interação com a fonte. Isto não só promove a eficácia, mas também a importância de não empreender esta tarefa sozinho, mas como parte de uma equipa colaborativa. Um participante destacou que a equipa potencia a análise e permite acompanhar a evolução das relações, detetando possíveis ajustes:

*«Deve seguir uma doutrina de atuação que lhe permita ser metódico em todas as fases da relação com uma Fonte e é sempre recomendável que a pessoa não atue sozinho, mas como parte de uma equipa, sendo essa equipa a analisar a evolução da relação para detetar aspetos que devem ser corrigidos. Nas relações informativas, podem ser estabelecidos vínculos que afetam o e m objetivo informativo e, muitas vezes, o oficial de relações não está ciente disso» (Participante 14).*

**Tabela 1**  
*Primeira codificação da análise temática.*

<b>Categoria geral</b>	
A adaptação da fonte e a preparação do agente como elementos fundamentais	
<b>Códigos de segundo orden</b>	
Características necessárias no agente	Recursos e preparação do agente
<b>Códigos de primeira ordem</b>	
Habilidades sociais; Ouvir adequadamente; Suspensão do ego e empatia; Cultura ampla e intelectualmente desperto; Observador, analítico, atenção aos detalhes; Previsor e adaptável; Flexível e reflexivo; Paciente;	Organização, método e doutrina de atuação; Conhecimento profundo do assunto; Formação psicológica; Equipa com apoio e verificação

Nota. Elaboração própria

## **II. Compreender a combinação de motivações e dispor de recursos fortalece as relações.**

Iniciar o processo de influência sobre uma Fonte implica, de forma indispensável, compreender as motivações que a impulsionam a colaborar, as quais costumam ser variadas e suscetíveis de serem tratadas pelo manipulador. De acordo com os participantes, cada motivação apresenta vantagens e desvantagens e, na realidade, é uma mistura de incentivos onde as motivações individuais se entrelaçam, moldando as respostas e ações das FSHs:

*«Para começar a manipular uma Fonte, é fundamental conhecer as suas motivações para colaborar, que geralmente são várias» (Participante 10).*

*«A motivação subjacente, uma vez identificada, é suscetível de ser tratada para obter a informação que desejamos» (Participante 11).*

*«Todas têm os seus prós e contras. De certa forma, é uma combinação de motivações e, dentro delas, estão as suas motivações. Se você é uma pessoa que está passando por dificuldades financeiras, talvez o que lhe interesse seja receber dinheiro, mas talvez prefira receber um emprego e agradecer por ser pago dessa forma» (Participante 10).*

No entanto, um dos especialistas afirmou que a responsabilidade recai sobre quem deve recolher informações e a importância de dispor de meios adequados para atender às motivações da Fonte:

*«É tarefa de quem deve obter essa informação dispor dos recursos necessários para poder satisfazer a motivação da Fonte. Se esses recursos não estiverem disponíveis, considero que não há motivação que seja mais ou menos «e facilitadora». É preciso saber e poder contribuir com o que a Fonte precisa para estabelecer uma boa conexão e ganhar a sua confiança» (Participante 11).*

Por sua vez, os participantes discerniram entre diferentes motivações, avaliando-as de acordo com a sua adequação para facilitar a informação e determinando, em alguns casos, a preferência a curto ou longo prazo. Chegou-se a um consenso geral (n=15) que destaca a alta confiabilidade de motivações como a ideológica, enquanto aquelas ligadas à coerção, ao financeiro ou às emoções foram consideradas menos confiáveis:

*«A coerção não funciona, pode servir para que lhe dêem informações falsas» (Participante 1).*

*«Alguém que colabora por ideologia, em princípio, é o mais confiável, porque o lógico é que esses princípios se mantenham ao longo do tempo. Quem colabora por um pagamento de qualquer tipo é mais fácil, mas mais instável, porque sempre lhe podem oferecer uma quantia superior, a menos que só possa obter do manipulador o pagamento que deseja» (Participante 11).*

*«Considero que a ideológica é a melhor, a motivação financeira não, nem a emocional, porque são muito flutuantes, tem de se estar a empurrar de um lado para o outro para a levar pelo caminho certo. É verdade que pode dar bons resultados a curto prazo, a emoção serve para uma vez e a seguinte tem de ser um pouco mais, ou seja, a longo prazo pode causar problemas. Tal como o dinheiro, podem ir para o melhor licitante e com a emoção igual, se outro lhe proporcionar maior emoção, pode perder-lo» (Participante 13).*

*«A contrapartida económica é importante e muitas vezes necessária numa relação de tipo informativo, mas é preciso ter cuidado a longo prazo e evitar que se torne um hábito ou uma rotina, de forma que a qualidade da informação diminua cada vez mais e a contrapartida se torne uma obrigação. É sempre melhor chegar a uma contrapartida económica em função da qualidade da informação recebida» (Participante 14).*

*«Por um lado, a parte moral/ideológica é muito importante, se é que existe, cuidado, se é que existe. Em segundo lugar, dinheiro é dinheiro. A maioria das coisas é movida por dinheiro, obter algum tipo de recompensa é fundamental em muitos casos, mas neste mundo, há pessoas que vão para o melhor licitante e essa fonte tem de ser descartada. Experimentar emoção pelo facto de ser uma fonte não é recomendável, geralmente também é afastado. Quando uma pessoa precisa de proteção, isso torna-se uma prioridade» (Participante 16).*

*«No que diz respeito à ideológica, à vingança ou à proteção, a informação obtida deve ser bastante fiável, pode ajudar muito quando a ideologia é uma parte importante, mas é preciso ter muito cuidado e sempre e sistematicamente contrastá-la e completá-la com outras fontes para evitar que leve ao exagero ou à manipulação» (Participante 14).*

*«O que funciona pior é a coação e a financeira, e o que funciona melhor é a ideológica. Por exemplo, há alguns anos, foi oferecida uma estadia num hotel a um e e marroquino pró-espanhol numa residência militar espanhola. A sua experiência ao vir para Espanha foi extraordinária e o simples facto de vir para Espanha já era fantástico para ele, mas além disso, por ser uma residência com essas características, fazia-o sentir-se importante» (Participante 12).*



*«É preciso ter cuidado com o ego, que pode realmente potenciar a qualidade da informação (...). Se você vai ter um relacionamento duradouro com uma fonte, isso pode se tornar complicado com o tempo e é preciso ter muito cuidado, porque pode acontecer que a fonte se torne dependente, entre outras coisas» (Participante 15).*

No entanto, um dos participantes salientou que, no início das relações, não se dá tanta prioridade ao conhecimento prévio das motivações como à aplicação de técnicas de aproximação:

*«Em princípio, nenhuma das anteriores, pois, se o manipulador se encontra nos primeiros momentos da relação, a melhor ferramenta é sempre a escuta ativa, a empatia e a criação de rapport. Quanto melhor usarmos essas técnicas de aproximação, mais detalhada será a identificação das motivações a explorar» (Participante 2).*

**Tabela 2**  
*Segunda codificação da análise temática*

<b>Categoria geral</b>	
Compreender a combinação de motivações e dispor de recursos fortalece as relações	
<b>Códigos de segundo orden</b>	
As que são mais fiáveis	Os que funcionam pior
<b>Códigos de primeira ordem</b>	
Ideologia; Proteção	Coação; Financeira; Vingança; Emoção

Nota. Elaboração própria

### **III. Forma de proceder para estabelecer eficazmente uma relação de confiança**

Foram exploradas as técnicas mais e menos eficientes para construir uma relação de confiança entre um agente e uma FH. Das respostas, surgiram três temas: estabelecer uma linha de base, seguir diretrizes de ação eficazes e evitar estratégias ineficazes.

Neste contexto, o processo é iniciado com o objetivo de estabelecer uma linha de base que permita traçar um perfil inicial da personalidade da Fonte e recolher padrões, procurando criar um ambiente tranquilo:

*«Inicialmente, procura-se criar uma linha de base e, assim, estabelecer o perfil de personalidade do alvo. Primeiro, queremos criar uma situação tranquila, falando de temas que não sejam complexos nem emocionalmente relevantes para a Fonte, por exemplo, fazendo perguntas abertas ou abordando temas que tenhamos investigado e conheçamos bem, para que possamos ver a forma e m que a Fonte se expressa e se comporta, adaptar-nos a ela e observar elementos para criar esse perfil de personalidade» (Participante 5).*

Com o objetivo de estabelecer uma relação de confiança, é importante seguir diretrizes de atuação eficazes. Recorre-se a vários vieses cognitivos, porque os seres humanos tendem a emitir julgamentos habitualmente. Usamos informações pré-existentes como um atalho mental, procuramos familiarizar-nos com o nosso ambiente e preenchemos lacunas de informação (Brod et al., 2013), entre outros processos

cognitivos. No contexto das interações, o efeito halo<sup>1</sup> desempenha um papel significativo: se forem inicialmente aplicadas boas diretrizes de atuação, a primeira impressão será positiva e a avaliação global também será positiva.

Para isso, a construção do rapport, entendido como a conexão psicológica entre a Fonte e o agente que facilita a colaboração, surge como um elemento relevante. Esta relação promove a confiança mútua e favorece uma comunicação fluida, ou seja, a sincronização com a Fonte. Vários participantes concordaram com a importância de ouvir, empatizar, usar o nome próprio, fazer com que a Fonte se sinta confortável, ajustar o nosso tom de voz ao dela, contar experiências pessoais:

*«A escuta ativa e a empatia. Em geral, devem ser aplicadas as técnicas e estratégias que englobam o Rapport» (Participante 2).*

*«É sempre bom aproximar-se de forma amigável, fazendo piadas, pode-se usar referências específicas...» (Participante 5).*

*«Ter boas diretrizes de atuação, tomar sempre a iniciativa, tendo em conta o interesse informativo que se pretende alcançar, mas sem que isso signifique deixar a fonte em segundo plano. É preciso dar-lhe espaço, ouvi-la, motivá-la e prestar atenção a tudo o que torna o clima da relação adequado» (Participante 14).*

*«Das que eu acho que podem ser mais importantes estão a empatia, a proximidade, a existência de pontes, de laços. É preciso sempre tecer o máximo de laços entre as duas partes, seja pela língua, pela história, pelo conhecimento do país, por interesses de algum tipo» (Participante 6).*

*«Estabelecer um bom rapport, ou seja, ouvir, empatizar, usar o nome próprio, fazer com que se sinta envolvido e valorizado» (Participante 8).*

*«(... quanto mais natural e assertiva for a atitude do adquirente, mais confiança irá gerar. É preciso deixar a fonte falar e ouvi-la, contar experiências pessoais que não têm necessariamente de ser reais» (Participante 10).*

*«Deve-se tentar encontrar pontos em comum, falar sobre temas de interesse da Fonte, por isso é importante um estudo consciencioso da mesma» (Participante 12).*

*«É importante aplicar as técnicas associadas à geração de Rapport e procurar estar em sintonia com a Fonte, porque uma pessoa tende a confiar em pessoas semelhantes a ela. Podemos estabelecer confiança sorrindo, usando o nome da Fonte, o contacto físico em momentos específicos, procurando conexões,*

---

<sup>1</sup> Este efeito manifesta-se quando generalizamos erroneamente a partir de uma única característica, atribuindo qualidades positivas ou negativas com base apenas num único aspeto (Solano-Gómez e Smith-Castro, 2017, conforme citado em Rodríguez-Fandiño, 2022).



*pontos em comum, contacto visual, copiando a postura corporal» (Participante 13).*

Existem elementos e estratégias ineficazes que devem ser evitados. Não confrontar ideias, não manter uma posição de domínio, ser autoritário, não ouvir ou mostrar-se frio são aspetos a evitar:

*«Entrar demasiado cedo em motivações voláteis, como a económica, entrar em assuntos ideológicos, que tendem a discussões ou levar o encontro para assuntos que a Fonte mostra não querer tratar» (Participante 2).*

*«É preciso evitar entrar em confronto de ideias com a outra pessoa, seja religião, política, etc. Não podemos manter uma posição de domínio sobre a Fonte, isso nunca deve acontecer» (Participante 6).*

*«Autoritarismo e superioridade» (Participantes 8 e 9).*

*«Falar demais, não ouvir, tentar demonstrar o quanto sabe sobre o assunto, ser impaciente...» (Participante 10).*

*«Aqueles que vão contra a corrente da personalidade da Fonte. As estratégias devem adaptar-se à personalidade e motivação da Fonte» (Participante 11).*

**Tabela 3**  
*Terceira codificação da análise temática*

<b>Categoria geral</b>		
Forma de proceder para estabelecer eficazmente uma relação de confiança		
<b>Códigos de segundo orden</b>		
Criar uma linha de base	Ter boas diretrizes de atuação	Pautas pouco recomendáveis
<b>Códigos de primeira ordem</b>		
Criar uma situação tranquila; Falar sobre temas não complexos; Fazer perguntas abertas; Observar CNV e CV de FH; Perfil psicológico da Fonte;	Aplicar técnicas de Rapport; Criar laços fortes; Atitude natural e assertiva; Empatia e capacidade de ouvir; Preparar a entrevista na perfeição; Prestar atenção a tudo; Motivar e dar espaço	Entrar muito cedo em assuntos ideológicos; Autoritarismo; Superioridade; Não cumprir promessas feitas; Coação; Confrontar ideias; Ser impaciente; Distante e frio; Não levar em conta o caráter e a disposição de FH

Nota. Elaboração própria.

#### **IV. Forma de proceder para manter eficazmente uma relação de confiança: ir tecendo o maior número de laços.**

Em geral, verificou-se que os manipuladores de Fontes (n=12) percebem que os comportamentos que constroem confiança, centrando-se na reciprocidade e na adaptação entre o agente e a Fonte, são estratégias eficazes para manter relações sólidas. Esta eficácia reflete-se em ações que vão desde regular o contacto até satisfazer progressivamente as necessidades e motivações da Fonte:

*«A reciprocidade, ou seja, responder de forma adequada às ações da Fonte, gerar intercâmbios, fortalecer a relação, as suas necessidades, etc., é algo que deve ser feito categoricamente»* (Participante 15).

*«Tudo o que gera confiança na Fonte e isso vai influenciar a sua personalidade. A segurança e a tranquilidade costumam gerar confiança»* (Participante 10).

*«Manter uma comunicação breve e nem sempre com o objetivo de obter informação. Interessar-se pelo seu estado e situações pessoais. Envolvê-lo no objetivo, fazê-lo ver a importância da sua colaboração»* (Participante 8).

*«Eu diria que aqui seria necessário aplicar a pirâmide de Maslow, ou seja, ir satisfazendo os níveis de necessidades da Fonte»* (Participante 6).

*«Numa relação de confiança, não podemos apenas pretender «obter», também devemos «dar». É preciso criar uma espécie de relação simbiótica, sempre dentro de certos limites»* (Participante 3).

Os participantes reconheceram a importância de aproveitar adequadamente as motivações uma vez identificadas durante os primeiros contactos:

*«Exploração adequada das motivações da Fonte, sem entrar em promessas complexas. Por exemplo, exploração do idealismo em relação ao próprio país, exploração da coerência com base no cargo profissional ou ajuda a um ente querido que esteja doente, sem nunca perder de vista o que a Fonte nos pode trazer»* (Participante 2).

A maioria sustentava que era imperativo evitar comportamentos que gerassem insegurança na Fonte. A coerção, a pressão, o autoritarismo e o esquecimento da Fonte foram considerados estratégias pouco eficazes:

*«A coerção, o incumprimento das promessas é uma estratégia pouco eficaz para manter essa relação de confiança»* (Participante 1).

*«Deixar-nos levar pelas necessidades da Fonte, fazer promessas que não somos capazes de cumprir ou recorrer demasiado cedo à remuneração económica»* (Participante 2).

*«Esquecê-lo, exceto quando se procura algo, fazê-lo sentir que é usado e que o seu envolvimento não é valorizado»* (Participante 8).

«A arrogância, o autoritarismo, a superioridade...» (Participantes 9 e 17).

**Tabela 4**  
*Quarta codificação da análise temática*

<b>Categoria geral</b>	
Forma de proceder para manter eficazmente uma relação de confiança: ir tecendo o maior número de laços	
<b>Códigos de segundo orden</b>	
Tudo o que gera confiança na fonte: Reciprocidade	Evitar a insegurança da fonte
<b>Códigos de primeira ordem</b>	
Regular o contacto; Explorar as motivações da fonte; Satisfazer os níveis de necessidades; Gerar segurança e tranquilidade; Dar e não apenas receber	Coação ou pressão; Incumprimento das promessas; Ser arrastado pela fonte; Esquecê-la; Autoritarismo e superioridade

Nota. Elaboração própria

## V. Comportamentos eficazes para obter informação.

A maioria dos participantes (n=13) percebeu que as perguntas são fundamentais e desempenham uma função essencial ao permitir que a Fonte se expresse e se sinta ouvida. Especificamente, destacaram a importância das perguntas abertas. Alguns exemplos incluem:

«Fazer perguntas abertas» (Participante 1).

«Com perguntas abertas e pedindo para descrever a situação e as suas sensações» (Participante 8).

«As perguntas abertas criam um clima em que a Fonte sente que pode dar o seu ponto de vista, sente-se ouvida» (Participante 15).

Da mesma forma, um dos participantes esclareceu que o segredo está em manejar adequadamente os tipos de perguntas existentes:

«O manejo competente das técnicas de questionamento. Saber quando usar cada estilo de perguntas (...) também há as perguntas fechadas, caso seja necessário obter um dado específico. As hipotéticas, que são adequadas para formular no início, para que a fonte se abra. E depois há as argumentativas, com uma fonte de confiança. Também é bom, como fazem nos testes psicológicos, colocar a mesma pergunta de diferentes formas e assim comparar a informação. É sempre bom ir perfilando quando se fazem as perguntas» (Participante 13).

Na obtenção de informação, vários participantes (n=7) opinam que as estratégias são variadas e adaptáveis ao carácter específico da fonte:

«Falar das técnicas de obtenção de informação é muito variável. As estratégias são variáveis, são mutáveis» (Participante 16).

*«Com um perfil extrovertido neurótico, pode-se brincar com o silêncio e, no final, ele falará por necessidade» (Participante 13).*

*«Por exemplo, sabe-se que o humor predispõe à facilidade cognitiva ou que o contacto físico provoca a libertação de oxitocina e esta não só impulsiona a confiança, como também predispõe um sujeito a entrar numa via de elaboração baixa» (Participante 6).*

No entanto, alguns participantes apontaram várias estratégias cujo uso, em termos gerais, como adotar uma atitude ingênua e aparência de certa falta de jeito, até elevar o ego do seu interlocutor, ajuda a provocar o fluxo de informações com uma fonte:

*«Pode-se usar vários comportamentos básicos que ajudam, desde fingir ser ingénuo e parecer um pouco tolo, até inflar o ego dele dizendo que ele é o mais inteligente do lugar. Também há a opção de provocar um pouco ou fingir que se enganou para que o outro o corrija, reclamar de algo que sabe que também incomoda a Fonte, ficar calado em certos casos, contar piadas para criar um bom ambiente» (Participante 12).*

*"Sondar e assim ver o que a Fonte pensa" (Participante 15).*

*Empoderá-lo, fazê-lo ver que a informação que nos fornece é importante e dá resultados (Participante 3).*

Por fim, um participante enfatizou que é importante evitar comportamentos que não favoreçam a criação de um ambiente livre:

*«Considero que as perguntas direcionadas, capciosas, fechadas, sugestivas e manipuladoras não são eficazes porque privam a fonte da liberdade de informar. É preciso criar um ambiente de liberdade no qual a fonte considere que pode revelar as informações de que dispõe sem se ater a nenhum critério pré-estabelecido» (Participante 11).*

**Tabela 5**  
*Quinta codificação da análise temática*

<b>Categoria geral</b>	
Comportamentos eficazes para obter informação	
<b>Códigos de segundo orden</b>	
Domínio das técnicas de questionamento	Estratégias simples, mas eficazes
<b>Códigos de primeira ordem</b>	
Perguntas abertas; Perguntas fechadas; Esclarecedoras e/ou argumentativas; Hipotéticas ou condicionais	Fingir ingenuidade; Inflacionar o ego; Provocar; Fingir ter má memória; Reclamar de pontos em comum; Criar silêncios; Humor; Não deixar a fonte falar; Contato físico; Usar sondagens

*Nota. Elaboração própria.*

## VI. Indicadores de concretização da relação de confiança

A partir das respostas dos participantes e das informações fornecidas, foram identificados uma série de indicadores, tanto verbais como não verbais, para determinar se foi efetivamente estabelecida uma relação de confiança com uma fonte. Os participantes destacaram que a avaliação poderia basear-se na interação diária com a fonte e na precisão e fiabilidade das informações fornecidas:

*«A avaliação pode vir da exatidão das informações fornecidas, que podem ser verificadas com outras Fontes. O trabalho diário com a Fonte pode dar uma indicação dessa confiança, que será sempre progressiva. Na manipulação de Fontes Humanas, é muito difícil falar de preto ou branco com clareza, há sempre muitos matizes e cinzas»* (Participante 1).

*«Os resultados obtidos da relação: a informação que fornece, se é boa e fidedigna; se cumpre o objetivo que nos propusemos no início»* (Participante 10).

Além disso, alguns dos participantes indicaram que a figura do analista desempenha um papel importante por ter uma visão global:

*«Na verdade, o analista ajuda muito porque é ele que tem uma visão completa e pode orientar-nos e esclarecer-nos se a informação que uma fonte nos está a fornecer está correta ou não. No final, eles são como os nossos maestros»* (Participante 15).

Outro esclareceu:

*«É perfeitamente possível perguntar algo cuja resposta verdadeira você já sabe e assim saber se ele confia em você ou se está a tentar enganá-lo»* (Participante 4).

Vários participantes concordaram que certos aspetos da interação podem indicar se foi estabelecida uma relação de confiança:

*«Pelo número de encontros estabelecidos. Fazê-lo em ambientes diferentes provoca estados de espírito que podem ajudar a avaliar essa relação»* (Participante 9).

*«Imagine que está com uma pessoa e está a pedir-lhe que traia a sua organização, o país ou a ideia em que acredita. Nesse caso, está a pedir-lhe que vá contra si mesmo. Se ele estiver disposto a fazê-lo, pode concluir que conseguiu uma relação de confiança»* (Participante 6).

De uma perspetiva não verbal, eles apontaram que observar elementos específicos do comportamento é fundamental para avaliar essa conexão, como evitar olhar constantemente para o relógio, manter contato visual normal, exibir um sorriso autêntico, posicionar-se à nossa frente e demonstrar sincronia gestual. No âmbito verbal, o uso do pronome «nós» ao referir-se ao agente e à Fonte, a disposição para partilhar aspetos pessoais e adotar um tom de voz tranquilo são indicadores que confirmam essa relação:

*«Pelo grau de cordialidade no trato, relaxamento e naturalidade na relação e comunicação. Facilidade para mudar de assunto sem que isso implique desconfiança ou tensão» (Participante 8).*

*“(...) a confiança é percebida na disposição da Fonte em partilhar experiências, vivências, emoções, informações, sentimentos, ideias, pensamentos, reais, verdadeiros. Quando a Fonte se "abre", com as informações obtidas, é importante desenvolver um processo de verificação para detectar se essa "abertura" é sincera” (Participante 11).*

*“Quando a Fonte, por exemplo, não olha continuamente para o relógio, olha nos olhos, sorri, mas com um sorriso genuíno, usa conceitos como nós e eles, nós como ele e eu, (...) os silêncios já não são desconfortáveis, coloca-se à nossa frente e os pés não estão virados para outro lado, não há gestos de rejeição ou distanciamento” (Participante 13).*

*«Para verificar esta relação, posso começar a fazer gestos num determinado momento para observar se ele os repete, e se ele os repete consecutivamente, ou seja, se existe uma sincronização gestual, é altamente provável que exista essa relação de confiança» (Participante 6).*

**Tabela 6**  
*Sexta codificação da análise temática*

<b>Categoria geral</b>	
Indicadores de materialização da relação de confiança	
<b>Códigos de segundo nível</b>	
Exatidão da informação	Aspectos no tratamento
<b>Códigos de primeira ordem</b>	
Trabalho diário com a Fonte; Verificação analítica; Perguntas com respostas conhecidas	Não olha para o relógio; Olha nos olhos; Sorriso genuíno; Coloca-se à nossa frente e os pés na nossa direção; Sincronia gestual; «Nós»; Naturalidade, relaxamento na comunicação; Disponibilidade e ; Silêncios não desconfortáveis; «A Fonte abre-se»

Nota. Elaboração própria.

## 5. CONCLUSÕES

Apesar do avanço tecnológico imparável, o fator humano continua a ser a pedra angular em qualquer conflito ou operação. A verdadeira prova da eficácia da inteligência, em muitos casos, reside no HUMINT. A inteligência não é formada apenas pela tecnologia, que é verdade que contribui com a maior quantidade de informação, mas também pelas pessoas que podem ser a fonte primordial de informação de alto valor.

O contacto direto com a realidade, num ambiente VUCA, constitui uma prova de fogo para a inteligência. A informação adquirida «in situ», em contacto com as FsHs, constitui um elemento essencial para a análise, fornecendo pistas precisas que podem prevenir potenciais ameaças. Assim, a psicologia aplicada à inteligência não só ajuda a

compreender o comportamento individual, como também se torna um instrumento ou uma ferramenta valiosa que contribui para o sucesso na obtenção de informação estratégica em situações, por vezes críticas.

As conclusões, juntamente com o que foi dito anteriormente, do presente trabalho são as seguintes:

1. **Precisamente a adaptação do técnico à personalidade da FH é percebida como essencial e de extrema importância para alcançar um desempenho ideal.** A sensação de incerteza causa desconforto, mas não a certeza. Qualquer fator de imprevisibilidade aumenta significativamente o desconforto das pessoas, mas não a segurança, a tranquilidade e o previsível. Ou seja, existe uma tendência para temer o que é desconhecido e confiar no que parece conhecido ou semelhante. Consequentemente, há uma parte considerável disso que se deve à interpretação e essa interpretação pode ser positiva se nos adaptarmos à Fonte em questão. Tudo o que gera e a essa semelhança, segurança, confiança, serenidade, deve ser aplicado, porque isso aproxima a Fonte do agente, porque melhora a sensação de proximidade e porque, em última instância, será um aspeto indispensável para a segurança na relação.

2. **Existe um consenso entre os especialistas de que as motivações ideológicas ou morais, de proteção, são fatores de alta confiabilidade para a obtenção de informações, enquanto aquelas ligadas à coerção, ao financeiro ou às emoções são consideradas menos confiáveis a longo prazo.** A desconfiança em relação a estas últimas deve-se à sua constante variabilidade ou ao receio da própria Fonte, sendo necessário envidar grandes esforços para corrigir e orientar a Fonte pelo caminho adequado, considerando-as, por isso, menos fiáveis ao longo do tempo. Iniciar o processo de influência sobre uma Fonte implica a compreensão e avaliação adequadas das motivações subjacentes, que costumam ser variadas, para criar uma sustentabilidade da colaboração.

3. **O agente deve fazer parte de um todo e ser guiado por um sistema de atuação, marcado por cada fase da sua interação com a Fonte.** Isso não só promove a eficácia, mas também a importância de fazer parte de uma equipa colaborativa, que pode e deve ser capaz de detectar mudanças na relação e possibilitar a sua correção. O agente, como pessoa e como Oficial de Relações, pode ser influenciado pela ponte de ligação com a Fonte e ser afetado por preconceitos emocionais que não detecta conscientemente. Por isso, fazer parte de um conjunto é fundamental para que a contribuição consensual seja mais valiosa do que a individual.

4. **Seguir diretrizes de ação eficazes e eliminar as ineficazes na hora de estabelecer uma relação de confiança nos aproximará do sucesso dos objetivos informativos que se pretendem alcançar.** Construir rapport, ouvir, empatizar, usar o nome próprio, fazer com que a Fonte se sinta confortável, ajustar o nosso tom de voz ao dela, contar experiências pessoais, não confrontar ideias, não manter uma posição de domínio, ser autoritário, não ouvir ou mostrar-se frio, entre outros, conforme visto na análise, são fatores que ajudarão a gerar esse terreno inicial de confiança.

5. **Ir tecendo o maior número de laços, seja fazendo tudo o que gera confiança na Fonte, seja evitando a insegurança da mesma, será uma forma eficaz de manter a relação de confiança.** O que é incompatível com a manutenção de uma relação de confiança não é apenas criar insegurança, mas



também pressioná-la, não cumprir promessas, deixar-se levar pela Fonte, esquecer-la, exceto quando nos interessa, não valorizá-la e mostrar-se superior. Por isso, tudo o que gira em torno da reciprocidade, como gerar essa relação simbiótica sem esperar sempre obter sem dar, regular o contacto, gerar maior segurança ou satisfazer os níveis das suas necessidades, deve ser valorizado por quem tem a responsabilidade de iniciar e concretizar essa relação informativa.

6. **Com base na experiência dos especialistas, existem comportamentos eficazes para obter informações, bem como uma série de indicadores que facilitam a determinação do vínculo de confiança.** O manejo adequado do tipo de perguntas existentes é essencial porque elas atuam como chaves, desbloqueando uma compreensão diferente e revelando informações e camadas mais profundas. Os especialistas são conhecedores e reconhecem que, para obter respostas «completas», é essencial adaptar a abordagem interrogativa à natureza única de cada situação e caráter da Fonte. Além disso, diversas estratégias, como a adoção de uma atitude ingênua e aparência de certa falta de jeito, até elevar o ego do seu interlocutor, ajudam a provocar o fluxo de informação com uma Fonte. Por outro lado, os participantes destacaram que a avaliação da eficácia do vínculo poderia basear-se na interação diária com a Fonte e na precisão e fiabilidade das informações fornecidas, bem como se o objetivo perseguido foi alcançado ou outros elementos do tratamento verbal e não verbal.

7. **“Falhar na preparação é preparar-se para o fracasso”.** A responsabilidade do técnico manipulador no planeamento, organização e previsão é vista como algo fundamental. Estas são ferramentas indispensáveis, sendo a preparação meticulosa de cada passo o que fortalece a eficácia na obtenção de informações. A formação e as experiências adequadas atuam como alicerces sólidos, conferindo a habilidade necessária para navegar pelas complexidades das interações humanas. Em psicologia, existe um viés cognitivo denominado efeito Dunning-Kruger, que determina que existe uma tendência de indivíduos com conhecimentos ou habilidades limitadas em uma área específica exagerá-los significativamente. Para evitar cair nessa armadilha, é essencial planejar e trabalhar com firmeza e confiança, mas com humildade; e procurar manter uma perspectiva que valorize os pontos fortes e fracos pessoais. De certa forma, os contratempos são aceitáveis, mas a ação da relação com a falta de planeamento é inaceitável. Em conjunto, isso não só define o profissional competente, mas também é fundamental para alcançar o sucesso na obtenção.

Da mesma forma, as hipóteses apresentadas no início desta investigação encontraram resposta da seguinte forma:

*“A motivação ideológica pode promover uma relação de confiança, enquanto a coação pode complicá-la (H1)”.*

**Aceito.** Os resultados refletem um consenso entre os especialistas de que as motivações ideológicas ou morais, especialmente aquelas relacionadas à proteção de pessoas, valores ou instituições, são as mais confiáveis para estabelecer relações sustentáveis no tempo, orientadas para a obtenção de informações. Em contrapartida, as motivações baseadas na coação, no interesse económico ou na componente emocional — como a vingança ou o ressentimento — são vistas como menos estáveis e, portanto, menos fiáveis a longo prazo.



*«Entre as técnicas de aproximação, para estabelecer uma relação de confiança, os elementos mais importantes são gerar emoções positivas, adequar o estilo comunicativo da Fonte com escuta ativa e não se apresentar de forma excessivamente formal (H2)».*

**Foi aceite**, sendo amplamente apoiado e complementado com múltiplas observações. Os especialistas destacaram práticas concretas como o uso do primeiro nome, fazer com que a Fonte se sinta confortável, modular o tom de voz para se alinhar com o da outra pessoa, partilhar experiências pessoais, evitar a confrontação direta de ideias, não adotar posturas de superioridade ou domínio e evitar atitudes autoritárias, frias ou desinteressadas. Estes elementos são considerados essenciais para construir um vínculo de confiança genuíno durante as fases iniciais da relação Fonte-operador.

Quanto à contribuição da investigação, a principal contribuição desta reside na sistematização do conhecimento tácito de especialistas em gestão de Fontes Humanas, identificando sete dimensões críticas baseadas na experiência operacional real. Este estudo fornece um quadro conceptual que integra princípios psicológicos aplicados à HUMINT, fornecendo orientações práticas baseadas em evidências qualitativas que podem servir de base para o desenvolvimento de protocolos de formação e atuação no campo da inteligência. Além disso, contribui para reduzir a lacuna existente na literatura científica em espanhol sobre fatores psicológicos na gestão de recursos humanos.

Por outro lado, entre as limitações identificadas está o tamanho da amostra, que, embora possa ser adequado para um estudo qualitativo exploratório, limita a generalização dos resultados. A natureza sensível do domínio da HUMINT pode ter condicionado a profundidade de algumas revelações por parte dos participantes. Além disso, a dependência de testemunhos autodeclarados e a ausência de validação psicométrica formal do instrumento de recolha de dados constituem limitações metodológicas que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A variabilidade nos contextos operacionais e nas experiências dos participantes também representa um fator a ter em conta.

É por isso que esta investigação abre várias linhas de investigação que podem e merecem ser exploradas em profundidade. Seria valioso, por exemplo, desenvolver investigações longitudinais que analisassem a evolução das relações operacionais agente-fonte a longo prazo e os fatores que determinam a sua sustentabilidade. Da mesma forma, seria pertinente realizar estudos comparativos sobre a eficácia das técnicas de gestão em diferentes contextos culturais e operacionais, bem como investigar a integração de tecnologias emergentes como ferramentas complementares de avaliação. Finalmente, é necessário avançar no desenvolvimento, embora complexo, de instrumentos de medição validados que permitam avaliar com certa objetividade a qualidade das relações estabelecidas e a eficácia dos programas de formação em competências psicológicas para gestores de recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Psychological Association. (s.d.). *Psicologia operacional*.  
<https://www.apa.org/about/policy/operational-psychology.pdf>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.  
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Análise temática: um guia prático*. SAGE Publications.
- Brod, G., Werkle-Bergner, M., & Shing, Y. L. (2013). A influência do conhecimento prévio na memória: uma perspectiva da neurociência cognitiva do desenvolvimento. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 7, 139.  
<https://doi.org/10.3389/fnbeh.2013.00139>
- Charney, D. L., & Irvin, J. A. (2016). A psicologia da espionagem. *Intelligencer: Revista de Estudos de Inteligência dos EUA*, 22, 71–77.
- Fang, J. (2023). Aplicação e limitações da teoria da expectativa nas organizações. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 50, 130-134.
- Goodman-Delahunty, J., & Howes, L. M. (2016). Persuasão social para desenvolver rapport em entrevistas de alto risco: análises qualitativas das práticas da Ásia-Pacífico. *Policing and Society*, 26(3), 270–290.  
<https://doi.org/10.1080/10439463.2014.942848>
- Heuer, R. J. (1999). *Psicologia da análise de inteligência*. Centro de Estudos de Inteligência.
- Kitchenham, B., & Pfleeger, S. L. (2002). Princípios da pesquisa por inquérito, parte 5: Populações e amostras. *ACM SIGSOFT Software Engineering Notes*, 27(5), 17–20.
- Lim, W. M. (2025). O que é pesquisa qualitativa? Uma visão geral e diretrizes. *International Journal of Qualitative Methods*, 24.  
<https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- Moffett, L., Oxburgh, G. E., Dresser, P., Watson, S. J., & Gabbert, F. (2022). Dentro das sombras: Um inquérito aos profissionais de inteligência de fontes humanas (HUMINT) do Reino Unido, examinando as suas considerações ao lidar com uma fonte de inteligência humana secreta (CHIS). *Psiquiatria, Psicologia e Direito*, 29(4), 487–505. <https://doi.org/10.1080/13218719.2021.1926367>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2023). Um processo passo a passo de análise temática para desenvolver um modelo conceitual em pesquisa qualitativa. *Revista Internacional de Métodos Qualitativos*, 22.  
<https://doi.org/10.1177/16094069231205789>

- Nunan, J., Stanier, I., Milne, R., Shawyer, A., & Walsh, D. (2020). Eliciting human intelligence: Police source handlers' perceptions and experiences of rapport during covert human intelligence sources (CHIS) interactions. *Psychiatry, Psychology and Law*, 27(4), 511–537. <https://doi.org/10.1080/13218719.2020.1734978>
- Pérez-Mena, D. E., e Sánchez, F. J. (2021). «Têm de o entrevistar agora porque vão matá-lo». Violência policial e investigação qualitativa (Reflexões do campo urbano em Caracas). *Runa*, 42(1), 139–157. <https://doi.org/10.34096/runa.v42i1.8532>
- Redlich, A. D., Kelly, C. E., & Miller, J. C. (2014). Quem, o quê e porquê da recolha de inteligência humana: medidas auto-relatadas de métodos de interrogatório. *Psicologia Cognitiva Aplicada*, 28(6), 817–828. <https://doi.org/10.1002/acp.3060>
- Rodríguez-Fandiño, J. C. (2022). Influência do uso de tatuagens na percepção da remuneração económica, uma variável sob o efeito Halo. *Psicumex*, 12, 1–21.
- Staal, M. A., & DeVries, M. R. (2020). Psicologia operacional militar. *Serviços Psicológicos*, 17(2), 195–198. <https://doi.org/10.1037/ser0000308>
- Stanier, I., & Nunan, J. (1 de junho de 2021). *Lareiras e motivação dos informantes*. Centro de Investigação e Evidência sobre Ameaças à Segurança (CREST). <https://crestresearch.ac.uk/comment/fireplaces-and-informant-motivation/>
- Vroom, V. H. (1964). *Trabalho e motivação*. Wiley.

