

O IMPACTO DE VIESES COGNITIVOS SOBRE A IMPARCIALIDADE DO CONTEÚDO DE INTELIGÊNCIA

André Mendonça Machado *

Resumo

Pesquisas em Psicologia Cognitiva demonstram que a mente humana está sujeita a uma variada sorte de condicionantes que limitam sua racionalidade e interferem na capacidade do homem de fazer escolhas e julgamentos lógicos. Na origem desse processo estão os vieses cognitivos, erros de raciocínio causados pela simplificação da representação do mundo pelo intelecto. O estudo desse fenômeno interessa aos profissionais de Inteligência pelo risco que representa para o processo de produção do conhecimento e, conseqüentemente, para o assessoramento no processo decisório nacional. Uma das características distintivas do conteúdo de Inteligência, a imparcialidade, é particularmente vulnerável à incidência desses vieses, o que exige controle por parte das organizações de Inteligência como premissa para garantir a utilidade de seu produto para a sociedade e o Estado. O objetivo do trabalho é assinalar o risco do impacto dos vieses cognitivos sobre a imparcialidade e indicar possibilidades de aperfeiçoamento da gestão do processo de produção do conhecimento. Ações de capacitação profissional e de aprimoramento nos controles dos processos de trabalho contribuem para a melhoria da qualidade do produto final das agências de Inteligência e para o fortalecimento da Atividade de Inteligência como instrumento de defesa dos interesses nacionais.

Palavras-chaves: Viés cognitivo, viés de confirmação, princípio da imparcialidade, processo decisório, assessoramento de Inteligência.

THE IMPACT OF COGNITIVE BIASES ON THE IMPARTIALITY OF INTELLIGENCE CONTENT

Abstract

Research in Cognitive Psychology shows that the human mind is subject to a variety of constraints, which curb its rationality and interfere with man's ability to make logical choices and judgments. Errors of reasoning caused by the simplification of the representation of the world by the intellect, that is to say the cognitive biases, are at the origin of this process. The study of such phenomenon draws the attention of Intelligence professionals, since cognitive biases pose a risk for the knowledge production process and, therefore, for the proper advising to the national decision-making process. One of the distinctive attributes of Intelligence, impartiality, is particularly vulnerable to the occurrence of cognitive biases, thus requiring control by Intelligence organizations as a premise to ensure the usefulness of their product to society and the state. The objective of this work is to point out the risk of the impact of cognitive biases on impartiality and indicate opportunities for improving the management of the knowledge production process. Professional training and improvement in the control of work processes, with focus in cognitive biases, may contribute to the enhancement of the final product of Intelligence agencies and to the strengthening of the Intelligence activity.

Keywords: *Cognitive bias, confirmation bias, decision-making process, Intelligence advisory role.*

* Oficial de Inteligência da Agência Brasileira de Inteligência.

INTRODUÇÃO

O sociólogo e filósofo polonês Zygmunt Bauman cunhou a expressão Modernidade Líquida para referir-se à forma fluida e efêmera das relações. Nesses tempos líquidos, os produtos são descartáveis, a economia é volátil, as instituições são instáveis e as certezas são passageiras. Desigualdade social, violência urbana, terrorismo e corrupção liquefizeram as ligações entre as pessoas e colocaram em xeque o papel do Estado. É nesse ambiente de indeterminação que as agências de Inteligência devem produzir conhecimento útil a fim de colaborarem na redução de incertezas no âmbito do processo decisório nacional. Uma questão com a qual os gestores dos processos de produção de conhecimento têm que lidar é a manutenção das qualidades intrínsecas de um conteúdo de Inteligência, entre elas a imparcialidade, característica que confere singularidade à Inteligência de Estado quando comparada com outras atividades.

O problema levantado neste trabalho é como uma organização de Inteligência pode preservar o atributo da isenção diante de uma ameaça específica: o impacto de vieses cognitivos sobre o conteúdo de Inteligência. Essa preocupação se justifica em virtude da pouca importância dada a esse controle na gestão do processo de produção de conhecimento. Tradicionalmente, são empreendidos esforços em uma diversa gama de iniciativas: refinamento da coleta em fontes abertas, aprimoramento da atividade de busca com fontes humanas e meios técnicos, intensificação do intercâmbio com órgãos congêneres nacionais e estrangeiros, contratação de mais pessoal e capacitação em temas, idiomas e escrita. Porém, analistas

não são treinados para aprimorar sua forma de pensar. Para abordar essa temática, foram feitas uma revisão de literatura sobre vieses cognitivos e uma análise do instituto do princípio da imparcialidade em documentos estruturantes da Atividade de Inteligência. A combinação desses elementos permitiu proceder a um exame do atual estado do problema. O objetivo deste trabalho é especificar alguns vieses cognitivos, assinalar seu risco para a imparcialidade na produção do conhecimento e apontar iniciativas de gestão que ajudem a mitigar os efeitos indesejados desse fenômeno.

MODELOS MENTAIS E VIÉS COGNITIVO: O LIMITE DA RACIONALIDADE

Segundo Heuer (1999, p. 3), a mente humana, em virtude de sua capacidade limitada, não consegue lidar diretamente com a complexidade do mundo. Por isso, ela constrói um modelo mental simplificado da realidade e usa essa representação como objeto de trabalho sobre o qual são feitas suas análises. Assim, reconhece Heuer, o entendimento humano do mundo é o retrato de uma escolha subjetiva. A cognição é ajustada de acordo com as limitações inerentes ao funcionamento mental, sujeito a diversos tipos de vieses, entre eles o viés cognitivo. Vieses cognitivos são erros de raciocínio causados por estratégias mentais de simplificação geradas no esforço de processamento de informações. Não se confundem com outros tipos de vieses, como os organizacionais e culturais ou ainda os intencionais com objetivos escusos. Davies (1999, p. 21) explica que a mente constrói sua própria versão de realidade

com base nas informações fornecidas pelos sentidos e que esta entrada sensorial é mediada por processos mentais complexos que determinam quais informações são selecionadas e o significado que lhes é atribuído. Segundo ele, o que e como as pessoas percebem é fortemente influenciado por experiências passadas, educação, valores culturais, exigências funcionais e normas organizacionais, tanto quanto pelas especificidades da informação recebida.

Para Kahneman quando um julgamento é feito, a mente não está necessariamente consciente de como esse processo ocorreu. Apenas a interpretação mais adequada dos fatos desponta e possíveis incertezas, obscuridades ou ambivalências são eliminadas. A mente contenta-se com o que foi captado e não sente necessidade de confrontar a representação elaborada no intelecto. Kahneman explica ainda que a quantidade e a qualidade dos dados em que a narrativa construída está baseada são irrelevantes. Quando a informação é escassa, a mente opera “como uma máquina tirando conclusões precipitadas”. A consistência da história importa mais que sua completude. Na prática, um volume maior de informações torna mais difícil para o intelecto processar e ajustar tudo o que se sabe dentro de um padrão coerente. A mente constrói a melhor história a partir da informação disponível e é esta a versão que prevalece como representação do mundo real. “Nossa reconfortante convicção de que o mundo faz sentido repousa em um alicerce seguro: nossa capacidade quase ilimitada de ignorar nossa própria ignorância” (2012, p.

205 - 251).

As classificações e descrições dos tipos de vieses cognitivos variam entre os diferentes autores. O que eles têm em comum é a propriedade de impedir a ampliação da capacidade lógica de produzir julgamentos distantes do modelo mental a que o intelecto está habituado. Segundo Kahneman (2012, p. 126),

[...] o estado normal de sua mente é que você dispõe de sentimentos e opiniões intuitivos sobre quase tudo que surge em seu caminho. Você simpatiza ou antipatiza com uma pessoa bem antes de saber muita coisa sobre ela; você mostra confiança ou desconfiança em relação a estranhos sem saber por quê; você sente que um empreendimento está fadado ao sucesso sem fazer uma análise. Quer você afirme, quer não, muitas vezes tem respostas para perguntas que não compreende completamente, apoiando-se em evidências que não é capaz de explicar nem de defender.

As avaliações básicas desempenham papel importante na formação de um julgamento, pois substituem avaliações mais profundas em questões mais difíceis. Esse processo mental é abordado pelos pesquisadores de heurísticas¹ e vieses. Eles explicam que se uma resposta satisfatória a uma pergunta difícil não é rapidamente encontrada, a mente buscará responder a uma pergunta relacionada que é mais fácil.

Como exemplo de viés cognitivo, Heuer descreve a “ancoragem”, estratégia mental intuitiva e inconsciente para simplificar a tarefa de fazer julgamentos (1999, p. 150). Um ponto de partida qualquer –

1 A definição de heurística é “um procedimento simples que ajuda a encontrar respostas adequadas, ainda que geralmente imperfeitas, para perguntas difíceis” (KAHNEMAN, 2012, p. 127).

por exemplo, certa avaliação anterior do mesmo objeto por outra pessoa – é usado como primeira aproximação do problema, à qual novas informações são adicionadas. A partir daí, será elaborada uma análise com o objetivo de ajustar o julgamento anterior à nova realidade. Entretanto, o que ocorre na prática é que o ponto de partida serve como uma âncora que reduz o volume de ajustamento e assim a estimativa final permanece mais perto do ponto de partida do que poderia estar. Tversky e Kahneman explicam que diferentes pontos de partida produzem diferentes estimativas finais, enviesadas na direção dos valores iniciais (2012, p. 533).

Kahneman descreve um fenômeno semelhante denominado “efeito halo” (2012, p. 107). Ele explica que a ordem com que uma pessoa observa uma série de eventos vai influenciar o julgamento final a respeito dessa sequência. O efeito halo aumenta o peso das primeiras impressões em relação às seguintes, às vezes a tal ponto que a informação subsequente é em grande parte desperdiçada. Uma vez formada uma narrativa lógica e coerente, a mente começa a dispensar dados adicionais por considerá-los excessivos, em particular aqueles que possam trazer incertezas. Taleb chama essa limitação mental de “falácia narrativa”. Para ele, a mente prefere as histórias compactas à interpretação profunda, o que a torna vulnerável a representações distorcidas do mundo. “Nós gostamos de histórias, gostamos de resumir e gostamos de simplificar, ou seja, de reduzir a dimensão das questões” (2008, p. 100).

Taleb explica ainda que, no esforço de atribuir coerência à história, a mente

reconstrói relatos inconsistentes do passado, acreditando que são verdadeiros. Para ele, “tendemos a lembrar mais facilmente os fatos de nosso passado que se encaixam em uma narrativa, enquanto tendemos a negligenciar outros que não aparentam desempenhar um papel causal nessa narrativa” (2008, p. 109). Ao recordar não a sucessão real de eventos, mas uma reconstrução dela, a mente dá uma aparência de razoabilidade à história e assim a torna mais explicável do que ela é.

No mesmo sentido, Kahneman afirma: “a mente que formula narrativas sobre o passado é um órgão criador de sentido. Quando um evento imprevisto ocorre, imediatamente ajustamos nossa visão de mundo para acomodar a surpresa”. Ele explica que, uma vez tendo adotado uma nova visão de mundo, a mente perde muito de sua capacidade de recordar em que costumava acreditar antes de mudar de ideia. Ao reconsiderar suas antigas crenças, “as pessoas lembram-se, em vez disso, de suas atuais – um caso de substituição – e muitas não conseguem acreditar que um dia acharam outra coisa. Kahneman chama esse processo de “viés retrospectivo” e alerta que ele “gera uma robusta ilusão cognitiva”. “O mundo faz muito menos sentido do que você pensa. A coerência deriva principalmente do modo como sua mente funciona” (2012, p. 253, 254, 70).

Kahneman descreve também o efeito que ele chama de “*priming*”: a exposição a uma ideia facilita a evocação de outras ideias relacionadas. “Como marolas num lago, a ativação se difunde por uma pequena parte da vasta rede de ideias associadas, cujo mapeamento ainda não foi possível”. Ele acrescenta ainda: “Ações e emoções podem

ser primadas por eventos dos quais nem sequer se tem consciência”. Essas operações de memória associativa contribuem para um “viés de confirmação”, isto é, a mente tende a buscar validação daquilo que já conhece. Diante de uma pergunta, a mente testa a hipótese mediante uma busca deliberada por evidência confirmadora, em uma espécie de “estratégia de teste de positivo”. O viés confirmatório favorece a aceitação acrítica de sugestões e o exagero da probabilidade de eventos extremos e improváveis (2012, 69, 70, 109).

Contrariamente às regras dos filósofos da ciência, que aconselham testar hipóteses tentando refutá-las, as pessoas (e os cientistas, às vezes), buscam dados que tenham maior probabilidade de se mostrarem compatíveis com as crenças que possuem no momento (2012, p. 106).

Outro fator de geração de erros sistemáticos, segundo Kahneman, é a “heurística da disponibilidade”. As falhas ocorrem quando a mente recorre a lembranças afetivas e emocionais ao invés de pensar em ocorrências numéricas. A memória de eventos dramáticos recentes, como a queda de um avião, é mais disponível para influenciar o julgamento das pessoas sobre segurança do transporte aéreo do que estatísticas, por exemplo. “Um erro judicial que o afete vai minar sua fé na justiça mais do que um incidente similar sobre o qual você tenha lido em um jornal” (2012, p. 167). A mente elabora julgamentos baseados em emoções muito mais que em avaliação de dados. O viés da disponibilidade está na origem do fenômeno que os cientistas chamam de “cascata de disponibilidade”, uma cadeia de eventos autossustentável que começa com a divulgação de um fato menor pela imprensa que leva pânico ao

público, o que obriga o governo a tomar ações de larga escala. Essas ações causam ainda mais alarde e a reação pública torna-se um evento em si mesmo, o que gera mais cobertura midiática, mais preocupação e mais envolvimento, num ciclo que pode ser acelerado por organizações interessadas em manter um fluxo contínuo de notícias preocupantes. Nesse caso, ações concretas de interesse público têm de ser relegadas a segundo plano para dar lugar à atenção política sobre o sentimento coletivo de insegurança.

VIESES COGNITIVOS: UM RISCO PARA A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Pesquisas em Psicologia Cognitiva sobre percepção, memória e raciocínio demonstram limitações relacionadas à interferência de vieses cognitivos e subsidiam estudos na área de Inteligência sobre falhas de análise de diversos profissionais e serviços de Inteligência. O foco das pesquisas é entender o papel do analista ao coletar e processar material. Tversky e Kahneman (2012, p. 536) afirmam que “a confiança nas heurísticas e a prevalência de vieses não estão restritas aos leigos. Pesquisadores experientes também são propensos aos mesmos vieses – quando pensam intuitivamente”. Segundo eles, mesmo que pessoas “estatisticamente sofisticadas” evitem erros de julgamento em questões elementares, elas estão sujeitas a falácias em problemas mais intrincados e menos transparentes. Para Kahneman (2012, p. 65), inteligência elevada é diferente de racionalidade e não torna as pessoas imunes a vieses.

Heuer (1999, p. 52) afirma que, tendo estabelecido determinada programação mental em torno de um tema específico, o profissional de Inteligência tende a acoplar toda nova informação ao fortalecimento de uma argumentação lógica antiga. Uma vez que o analista disponha de informação suficiente para formar julgamento sobre um fato de interesse da Inteligência, a obtenção de mais dados geralmente não melhora a precisão da análise. Ao contrário, mais informação o torna mais seguro sobre seu juízo e o leva a se sentir excessivamente confiante e confinar a busca de dados em torno de uma operação de confirmatória. Além disso, o profissional tende a valer-se sempre das mesmas fontes, com as quais tem familiaridade e que acabam por reforçar seu modelo mental. Heuer acrescenta que analistas têm um entendimento imperfeito de qual informação realmente utilizam ao fazer seu julgamento. Eles não seriam, portanto, capazes de perceber até que ponto suas análises são determinadas por apenas alguns elementos dominantes, e não pela integração sistemática de todos os fatores acessíveis. Ao final, sua interpretação sobre os elementos integrados parecerá coesa, coerente e congruente, ainda que tenha sido fundamentada em frações incompletas e insuficientes. Em outras palavras, os analistas não são conscientes do enviesamento de seus produtos.

Heuer exemplifica o efeito de ancoragem com o evento típico do analista que se muda para nova área de análise e assume a produção de conhecimentos já iniciada por seus antecessores. O que acontece é que mesmo quando o analista recém-chegado faz seu próprio julgamento e tenta revisá-lo com base em novas informações ou análise

mais profunda, normalmente ele não muda sua avaliação inicial suficientemente. A iniciativa do analista anterior serve como uma âncora a qual o profissional prende suas primeiras impressões. Para Heuer, o simples esforço de tomar consciência do problema de ancoragem não é um antídoto adequado. Em testes, os vieses cognitivos persistem mesmo depois que o sujeito é informado deles e instruído a evitá-los ou compensá-los (1999, p.151, 152).

Lowenthal explica que a ancoragem de modelos mentais dificulta a extrapolação para uma nova forma de enxergar um tema familiar. Ele apresenta um exemplo para ilustrar como a limitação crítica afeta a análise: durante os anos 1980, alguns analistas estadunidenses trabalhando sobre o Irã falavam de iranianos “extremistas” e “moderados”. Quando pressionados por seus colegas céticos a respeito das evidências sobre a existência de moderados, os analistas argumentavam que, se há extremistas, então devem haver moderados, numa aproximação ao padrão político reconhecível em seu próprio país. Lowenthal usa a expressão “clientismo” para descrever falha que ocorre quando os analistas se tornam tão imersos em seus temas a ponto de perder a capacidade de enxergar as questões com a criticidade necessária (2003, p. 93).

Herman partilha da mesma visão. Ele afirma que a Inteligência nunca vai entender países estrangeiros completamente e prever todas as suas ações. Há muitas falhas em antecipar um ataque iminente, mesmo quando há evidência suficiente. Isso seria explicado como uma rigidez cognitiva, isto é, a tendência humana de interpretar qualquer evidência à luz de preconceitos e de resistir

a explicações alternativas (2006, p. 239).

Jones usa o caso dos erros do relatório da Comunidade de Inteligência estadunidense sobre a existência de armas de destruição em massa no Iraque, em 2002, para exemplificar o efeito da ancoragem. Para ele, o ponto de partida das análises foi o histórico de uso daquelas armas e a ocultação do desenvolvimento de novos programas relacionados ao assunto nos anos 1990, o que levou as agências de Inteligência à noção de que o Iraque ainda possuía armas químicas e biológicas e que pretendia expandir sua produção (2005, p. 47). O enviesamento cognitivo tornou os analistas resistentes a evidências contrárias e reativos a perspectivas alternativas à ideia de que o Iraque ainda era uma ameaça, indispostos a concederem atenção a fatos que desafiassem suas premissas lógicas ancoradas no passado. Para Jones, outros fatores, como pressão política, dificuldade de acesso a fontes confiáveis e urgência também contribuíram para o erro; no entanto, nenhum organismo envolvido no processo foi capaz de reconhecer a influência do viés cognitivo nos erros de julgamento que levaram a uma guerra (2005, p. 34).

Esse exemplo ilustra o viés de confirmação descrito por Kahneman. Dados compatíveis são imediatamente integrados, independentemente de sua confiabilidade. Toda informação que contribuía para fortalecer o julgamento de que o Iraque possuía armas de destruição em massa, por mais frágil que fosse, encontrava encaixe em uma figura concebida de antemão na mente dos analistas. Kahneman prognosticou: “A essência da mensagem é a história, que está baseada em qualquer informação disponível,

mesmo se a quantidade de informação é mínima e sua qualidade é ruim” (2012, p. 163). Não interessa se a história é verdadeira, o importante é que tenha coerência.

Como exemplo de impacto do viés de disponibilidade na área de Inteligência estratégica, Miranda Filho cita o exemplo da formação discursiva e ideológica criada pelos Estados Unidos da América (EUA) após os atentados de 11 de Setembro,

[...]em que se divulgou a noção de que o terrorismo era a nova ameaça global e que todos os países deveriam se juntar aos EUA nessa cruzada. Os discursos foram lançados por meio de artigos acadêmicos, principalmente nos temas Ciência Política, Defesa e Inteligência, na imprensa de forma massiva e generalizada, nos discursos oficiais de autoridades, enfim, a partir de qualquer comunicação que tratava da segurança dos países. [...] Praticamente não houve vozes dissidentes. Houve aqui o que se chama de cascatas de disponibilidade, ou seja, um evento é exagerado pela imprensa e pelo público a ponto de se tornar a única coisa sobre a qual se fala, influenciando a definição de políticas públicas (2016, p. 62).

VIESES COGNITIVOS NA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO DE INTELIGÊNCIA: A IMPARCIALIDADE NO ASSESSORAMENTO AO PROCESSO DECISÓRIO

Segundo Heuer, os vieses cognitivos são considerados intratáveis, isto é, o ser humano não tem como se desfazer deles por se constituírem em ferramenta para que a mente consiga interagir com grandes volumes de informações. É esse mecanismo

mental que permite ao profissional de Inteligência selecionar e classificar de forma rápida e sistemática as informações de interesse de seu campo de análise. No entanto, Heuer explica, diferentemente do que se pensa, o analista não constrói uma imagem como quem monta um quebra-cabeças, coletando e encaixando as pequenas peças de informações. O que ocorre é que ele encontra peças variadas que caberiam em diferentes figuras e, ao invés de montar uma figura com as peças encontradas, forma primeiro uma imagem e depois seleciona as peças que podem completá-la. Assim, informações relevantes são descartadas por não se encaixarem no modelo mental. Preconceitos e presunções determinam a forma de perceber e processar as novas informações (1999. p. 170, 62).

Platt descreve a produção de conhecimentos, núcleo da Atividade de Inteligência, como um processo essencialmente intelectual e cita “um famoso mestre de Oxford” que dizia que “fatos nada significam” (1974, p. 309). Com isso, ele quer explicar que um fato não tem valor para a Inteligência “a não ser relacionado com outros fatos, ou posto em destaque o seu significado” (1974, p. 78). Portanto, em razão de sua natureza fundamentalmente representativa e analítica, esse processo está sujeito à interferência de vieses cognitivos. Segundo a Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência (DNAI), o processo do conhecimento:

[...] indica a passagem da sensibilidade para as representações mentais, que se desenvolvem das sensíveis para as conceituais, em um movimento de formas sensíveis ou empíricas para formas racionais ou abstratas de conhecimento. A representação sensível conecta a

sensibilidade à abstração (BRASIL, 2016, p. 51).

Ainda segundo a Doutrina (BRASIL, 2016), processamento é a fase da produção em que “os conhecimentos e dados obtidos são submetidos a métodos analíticos que permitem selecionar suas partes, relacioná-las, integrá-las e produzir inferências”. A “passagem da sensibilidade para as representações mentais”, na qual “os conhecimentos e dados obtidos” são submetidos a “métodos analíticos”, corresponde, na prática, aos procedimentos mentais que atribuem significado a fatos de interesse da Atividade de Inteligência e deles extraem conclusões, para transformá-los em conteúdo de Inteligência a ser difundido aos decisores. Portanto, o cerne da produção de conhecimento – a construção de uma representação racional – é um processo mental do qual resultará o produto final da Inteligência sujeito à interferência de vieses cognitivos. A Doutrina engendra também um “ciclo do conhecimento”, onde “a Atividade condiciona o pensamento, que elabora o conhecimento, o qual, por sua vez, orienta o pensamento, que dirige a ação”. O processo de construção do conhecimento encadeia-se em formas racionais que incluem a ideia, o juízo e o raciocínio, cuja articulação pode gerar formas ainda mais sofisticadas como a hipótese, a tese e a teoria. Assim, como elemento intermediário do ciclo e gerador do conhecimento de Inteligência, o pensamento racional ameaçado por vieses cognitivos torna ainda mais imperioso o tratamento desse risco.

Verifica-se também que a Doutrina idealiza a produção de um conteúdo de Inteligência neutro e livre de direcionamentos tendenciosos (BRASIL, 2016, p. 55),

condição para a entrega de um produto isento e objetivo ao usuário final. Rosito (2006, p. 24) lembra-nos, no entanto, de que a abordagem da realidade pelo analista de Inteligência pode ser descrita como o tipo de experiência vivida por esse profissional no contato com o fenômeno acompanhado.

Assim sendo, os fatos analisados não podem ser dissociados daquele que produz o conhecimento. Quando a mente posiciona-se perante a verdade, o que de fato ocorre é um processo ativo de autorregulação entre uma pessoa, seus conhecimentos pré-existentes (*a priori*) e um novo fato que se apresenta. O quanto essa pessoa conhece, o que já viveu, o que sente, e o vocabulário de que dispõe, estão entre as variáveis inerentes ao processo de produção de um Conhecimento acerca desse novo fato. O Relatório de Inteligência traz consigo o dado, agregando a este as experiências distintas do observador (a fonte, o agente operacional) e do analista, transferindo-as para o processo decisório do usuário final.

Segundo a Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência (DNAI), a imparcialidade “consiste em abordar o assunto sem interesses e ideias preconcebidas que possam distorcer os resultados dos trabalhos” (BRASIL, 2016). O Planejamento Institucional da Abin (BRASIL, 2018) explica a imparcialidade como “isenção, no exercício da Atividade de Inteligência, de juízos de valor decorrentes de interesses ou convicções pessoais de caráter filosófico, ideológico, religioso, político, societário ou corporativo”. Essas formulações objetivam advertir para a necessidade de que o produto final do processo de produção do conhecimento de Inteligência esteja livre de vieses de qualquer natureza. A DNAI demonstra preocupação com interferências

externas quando afirma que “o produtor deve proceder de tal maneira que os conhecimentos produzidos sejam úteis e confiáveis ao usuário, sem, no entanto, descuidar do princípio da imparcialidade” (BRASIL, 2016, p. 34). Nessa passagem, a Doutrina alerta para o fato de que há um risco, para a organização, no esforço de atingir um lugar de prestígio no assessoramento: tentar cativar o usuário pode comprometer a isenção do conteúdo de Inteligência. Em outras palavras, há um limite de proximidade entre produtor e usuário de Inteligência que deve ser obedecido a fim de que a atividade de assessoramento atenda não a interesses organizacionais ou políticos, mas seja direcionada ao Estado “e apenas para os propósitos legitimados democraticamente”. “Rejeita-se o uso da Atividade de Inteligência como instrumento de particulares organizados em classes e grupos”.

Kent (1967, p. 173) afirma que “não há nada mais importante nas informações do que as relações adequadas entre o seu pessoal e as pessoas que utilizam o produto de seu trabalho”. Ele adverte que essas relações não ocorrem naturalmente, mas “são estabelecidas por meio de um grande esforço consciente e persistente, e é provável que desapareçam se esse esforço for relaxado”. Por relações adequadas, o autor explica ainda que as informações “devem estar suficientemente próximas da política, planejamento e operações para obter o máximo de orientação, mas não tão próximas a ponto de perderem sua objetividade e integridade de julgamento”. Isto é, a proximidade excessiva com o usuário final tende a comprometer o princípio da imparcialidade do conteúdo de

Inteligência. Em 1949, Kent já antecipava o que pesquisadores da psicologia analítica e da produção do conhecimento viriam a chamar, décadas mais tarde, de viés cognitivo:

Uma equipe de informações habituada a esforçar-se para uma análise raciocinada e imparcial, para produzir algo de valor, tem suas dificuldades com os pontos de vista, posições, opiniões pessoais e linhas. Acima de tudo, ela é constituída de homens cujos padrões de raciocínio provavelmente colorirão suas hipóteses, e cujas hipóteses coloridas, provavelmente se tornarão uma conclusão mais atraente do que o demonstram as evidências. (...) O policiamento de suas inevitáveis irracionalidades é uma tarefa que lhes ocupa as vinte e quatro horas do dia. Mesmo assim nem sempre são bem sucedidos (p. 189).

Kent demonstra preocupação com a parcialidade quando o produtor do conhecimento se torna tão próximo do utilizador que passa a ser controlado por este. Nesse caso, ocorre uma modelagem cognitiva: a produção de conhecimento começa a ancorar-se nas expectativas do usuário em ver sua linha política executiva ser apoiada pela organização de Inteligência.

[...] se as informações aparecem sempre com novidades em desacordo com a política do órgão de execução, não posso imaginar como contarão com seu apoio indefinidamente. Não posso deixar de pensar que [...] as informações serão diretamente envolvidas pela política e que tornar-se-ão fanáticos apologistas de uma dada política, em lugar de serem seu analista imparcial e objetivo (p.190).

No mesmo sentido, Afonso destaca que “a proximidade exacerbada entre analista e decisor pode criar distorções analíticas “[...] caso [o oficial de Inteligência] troque a imparcialidade inerente ao seu trabalho

pela admiração por seu interlocutor”. A ancoragem na ideologia do usuário gera um viés confirmatório crônico na mente do profissional e a elaboração de conhecimento redundante em um emparelhamento empírico de produção.

A falta de eventuais contraposições entre usuário e produtores cria uma barreira que simplifica o ciclo de Inteligência de uma maneira tão perversa que pode inspirar o *policymaker* a cometer erros graves. Devido à poderosa confiança que se origina da similaridade entre os argumentos dos decisores e da Inteligência, potenciais questionamentos às análises, contra ou a favor de informações que fundamentam uma argumentação, permanecerão indefinidamente latentes. Nesse contexto, informações que necessitem de agregação de valor (confirmação) carecerão de atenção, o que comprometerá todo o resultado final da confecção do produto de Inteligência. Criar-se-á um círculo vicioso difícil de ser quebrado (2006, p. 15).

Em sua ânsia de atender prontamente ao usuário, os analistas produzem conhecimento na contingência de um viés de expectativa e a organização corre o risco de incorrer em seu erro mais grave, o assessoramento com potencial de dano ao processo decisório nacional.

MECANISMOS DE CONTROLE DA IMPARCIALIDADE EM FACE DOS VIESES COGNITIVOS

Os vieses cognitivos levam o analista a incorrer em erro, seja aceitando como verdadeira uma informação falsa, seja descartando como falsa uma informação verdadeira. Esse erro é um tipo de risco operacional que incide sobre o conteúdo

de Inteligência tanto em razão de uma falha na geração desse conhecimento quanto em razão de uma omissão no controle do processo de produção. No esforço de atender ao princípio da imparcialidade, as agências de Inteligência dependem da adoção de mecanismos capazes de identificar e reduzir em seu produto final a incidência dos erros decorrentes de vieses cognitivos. É tarefa dos envolvidos no processo de produção de conhecimento priorizar e definir respostas aos riscos e monitorar as ações de tratamento escolhidas. Quando não detectado e tratado pelo gestor, o erro redundará ainda em um risco de imagem para a organização pela possibilidade de comprometimento da qualidade do assessoramento.

Um dos pilares do tratamento do risco inerente aos vieses cognitivos é a estruturação de capacitação voltada para o ato de pensar. Para os gestores das agências de Inteligência que querem lidar com as limitações inerentes do processo mental dos analistas, Davis assinala que é necessário estabelecer um ambiente organizacional que promova e recompense o tipo de raciocínio crítico que não se ampare apenas nas primeiras hipóteses cabíveis, mas que continuamente reconsidere a fundo um conjunto de hipóteses plausíveis não admitidas no início da interpretação (1999, p. 24). Esse ambiente deve começar pelo treinamento dos profissionais de Inteligência. Segundo Heuer (1999, p. 4), analistas de inteligência devem entender a si mesmos antes que possam entender os outros. O treinamento deve aumentar a autoconsciência sobre como os oficiais de Inteligência percebem o mundo e fazem julgamentos analíticos. Eles devem ser capacitados também na superação desses problemas. O que ocorre

geralmente é que há alguma instrução em técnicas metodológicas ou tópicos temáticos, mas pouco treinamento dedicado ao ato mental de pensar ou analisar.

No diagnóstico de Heuer (1999, p. 5), as organizações assumem, incorretamente, que analistas sabem como analisar. Alguns gestores entendem que, uma vez que o profissional admitido na carreira de Inteligência já tem formação de nível superior, a organização de Inteligência não tem necessidade de ensiná-lo a escrever relatórios, mas deve apenas instruí-lo nos temas de interesse da atividade. No entanto, a questão a ser enfrentada não é ensinar a escrever, mas ensinar a pensar a Inteligência, uma vez que não há formação específica na academia ou atividade no mercado de trabalho que prepare um profissional para produzir relatórios de assessoramento em Inteligência Estratégica. Platt (1974) explica: “Talvez seja mais correto dizer-se que, da forma como praticamos hoje em dia, *a Inteligência tem o talhe de uma profissão ao invés de ser uma profissão*” (p. 286, grifos do autor). Teixeira acrescenta que uma característica essencial do profissional de Inteligência é a:

[...] flexibilidade de raciocínio, pois, ao se ter em conta as transformações de toda natureza pelas quais o mundo está passando, é fundamental que o profissional tenha capacidade de reavaliar posturas, reconsiderar ideias pré-concebidas e ter um pensamento bem articulado com a realidade (2006, p. 33).

No mesmo sentido, Heuer aponta que o problema é como garantir que a mente permaneça aberta a interpretações alternativas em um mundo em rápida transformação. Para ele, os analistas que mais sabem sobre um assunto são os que mais

têm a desaprender. Como exemplo, ele cita a Queda do Muro de Berlim: especialistas alemães tiveram que ser estimulados a aceitar o significado das mudanças dramáticas na direção da reunificação da Alemanha Oriental com a Ocidental. A desvantagem de uma programação mental, explica Heuer, é que ela pode controlar a percepção até o ponto em que um especialista experiente pode estar entre os últimos a ver o que realmente está acontecendo quando confrontado com uma grande mudança de paradigma (1999, p. 5). Mas o que se verifica na prática é que os analistas mais imersos em um processo viciado por vieses cognitivos e mais resistentes a mudanças são, paradoxalmente, aqueles mais investidos de autoridade e, em geral, detentores da última palavra na produção do conteúdo de Inteligência. O problema torna-se mais grave quanto mais especializado for o analista, uma vez que a preocupação institucional com a qualidade de sua produção diminui.

Platt avalia que, quanto a conhecimento técnico e métodos, a Inteligência aproxima-se dos demais campos de estudo, mas qualidades específicas devem ser desenvolvidas internamente nas organizações (1974, p. 286). Essa visão corrige a ideia corrente de que o profissional aprende a produzir Inteligência à medida que a produz. O que ocorre na prática é justamente o oposto: o profissional que se inicia mal orientado tende a reforçar vícios, aprofundar erros e produzir conteúdos cada vez mais enviesados e distantes das necessidades do assessoramento. Assim, as agências devem desenvolver e aplicar sistematicamente treinamento que examine os processos de pensamento e raciocínio envolvidos na análise de Inteligência. O currículo

básico obrigatório do profissional de Inteligência pode se beneficiar de iniciativas de aprimoramento como treinamento em técnicas de análise estruturada, verificação da qualidade dos dados e *brainstorming*; conhecimentos sobre efeitos da percepção sobre o julgamento e sobre avaliação e validação de premissas, argumentos e hipóteses; e estudos em Linguística Geral e Aplicada, Análise do Discurso, Interferência Externa e Contrapropaganda. Estudos de doutrina podem aprofundar pesquisas sobre a influência de vieses cognitivos em cada uma das fases da Metodologia da Produção do Conhecimento (Planejamento, Reunião, Análise, Síntese e Interpretação), uma vez que todo o processo está sujeito a esse risco. Esse conjunto de disciplinas compõe o acervo de treinamento básico a ser aplicado ao profissional de Inteligência antes que ele seja considerado apto a se engajar no processo de produção de conhecimento.

A gestão do processo de produção do conhecimento é outro importante pilar na construção de um modelo de proteção contra o risco do enviesamento cognitivo do conteúdo de Inteligência. Davies (1999, p. 24) pontua que é necessário promover o desenvolvimento de ferramentas para auxiliar os analistas na avaliação de informações: em questões complexas, eles precisam de ajuda para melhorar seus modelos mentais tanto quanto precisam de novas informações. Diversas ferramentas de trabalho são úteis à redução do risco tratado aqui. A adoção de modelos de trabalho em grupos horizontais, onde os conteúdos são processados e integrados em equipe antes de serem submetidos à revisão, auxiliaria na redução da incidência de enviesamento cognitivo na produção de conhecimento.

Em relação à revisão, uma técnica capaz de beneficiar a qualidade do produto final é a “revisão por pares”. Nesse sistema de verificação, o conteúdo não é revisado apenas por chefias, em um modelo vertical, mas submetido à apreciação de colegas fora da equipe de produção, conhecedores ou não do tema tratado, cuja identidade pode ser ou não reciprocamente conhecida. Outro recurso de identificação de vieses cognitivos é a implantação de um sistema de armazenamento e busca que garanta a disponibilidade de informações processadas pela agência de Inteligência não utilizadas em seus produtos finais. Esse acesso permitiria ao analista confrontar sistematicamente o material aproveitado com o material descartado, a fim de detectar e reduzir a incidência de efeitos de ancoragem e vieses de confirmação. Considerando-se que essas medidas estão relacionadas às etapas da metodologia da produção de conhecimentos, iniciativas de reestruturação e normatização de procedimentos metodológicos tendem a repercutir de forma sistêmica nos produtos internos e externos da organização.

Mais uma forma de ajudar os oficiais de Inteligência a tomarem consciência do processo pelo qual fazem análise é a releitura periódica do conteúdo produzido em cada unidade organizacional ou área temática. Heuer (1999, p. 5) explica que até há pouco tempo prevalecia a noção de que para perceber eventos com precisão era necessário apenas olhar para os fatos e purificar-se de todos os prejulgamentos. No entanto, hoje, há uma compreensão mais ampla de que analistas não abordam suas tarefas com mentes vazias, mas com um conjunto de suposições sobre como os eventos normalmente acontecem na

área pela qual são responsáveis. A análise retrospectiva dos registros de produção sobre determinado assunto acompanhado por um grupo de analistas ao longo de certo período permite reavaliar o processo de construção dos conhecimentos. Com distanciamento histórico, os modelos mentais dominantes e os vieses cognitivos incorporados ao conteúdo de Inteligência podem ser identificados e rastreados e os analistas podem ser confrontados com seus próprios preconceitos e pré-julgamentos.

Outro suporte à detecção e redução de vieses cognitivos é a gestão da independência das agências de Inteligência em relação aos decisores. Shulsky (2002, p. 139) adverte que algum mecanismo deve assegurar que toda informação relevante, positiva ou negativa, esteja disponível para o consumidor de Inteligência, mesmo que o conhecimento entregue contrarie uma visão preestabelecida ou uma política em curso empreendida pelo mandatário. O autor explica que o papel do gestor é garantir que os profissionais de Inteligência, individualmente considerados, sintam-se protegidos de constrangimentos ou ameaças que possam induzi-los a produzir conclusões mais palatáveis ao usuário final. A única salvaguarda dos analistas é o amparo das chefias.

“O que a Inteligência sabe sobre isso?” Essa é a pergunta que mais interessa à agência ver formulada no alto escalão do processo decisório nacional. Uma das características diferenciadoras do relatório de Inteligência em relação a outros produtos de assessoramento do poder decisório é seu objetivo de ser o único documento a buscar o interesse coletivo da sociedade e do Estado brasileiros, sem apoiar ou atacar

pontos de vista sectários defendidos por grupos econômicos, partidários, filosóficos, ideológicos, religiosos, políticos, societários ou corporativos. Diferentemente, por exemplo, de editoriais de jornais, discursos de autoridades, artigos acadêmicos e teses jurídicas e econômicas, só o conteúdo de Inteligência tem como objetivo apresentar uma perspectiva de isenção em relação aos temas estratégicos nacionais. A imparcialidade como elemento de excelência do produto também sugere ao decisor que apenas o conteúdo de Inteligência é capaz de auxiliá-lo a identificar tentativas de ingerência adversa no processo decisório, como interferência externa ou contrapropaganda.

CONCLUSÃO

A Psicologia Cognitiva tem se valido de avanços no estudo da mente para tentar explicar como o homem captura e processa informações, faz julgamentos e toma decisões. À Inteligência Estratégica cabe aplicar esses estudos para o aprimoramento de sua atividade. Uma contribuição fundamental foi dada pela Ciência no século XX ao demonstrar que o homem é bem menos racional do que se imaginava. Vieses cognitivos, muitos deles ainda escassamente descritos, interferem em funções até há pouco tempo consideradas lógicas e racionais. É tarefa do profissional de Inteligência verificar em que medida esse fenômeno afeta o assessoramento prestado ao processo decisório nacional e como lidar

com ele. No atual tempo de incertezas, as agências de Inteligência devem ser capazes de elaborar essa reflexão. Quão imparcial é meu produto? Quanto pode o mandatário confiar em meu trabalho? Como tratar um velho problema com novas ferramentas?

Erradicar os vieses cognitivos é impossível, mas seus efeitos sobre a imparcialidade do conteúdo de Inteligência podem ser minimizados. Diversos instrumentos de gestão têm potencial para contribuir com boas respostas se o risco for tratado de forma direta e sistemática. Inicialmente, é necessário conhecer esses vieses e a forma como interferem na produção do conhecimento. É necessário também que o profissional de Inteligência tome consciência de seu lugar no mundo – sua história pessoal, inserção social, formação educacional e profissional, inclinações ideológicas e preferências políticas e filosóficas – e entenda como isso afeta seu trabalho. Finalmente, cabe à agência empregar procedimentos para opor-se a danos potenciais dos vieses sobre o conteúdo de Inteligência, tanto na formação dos profissionais quanto na gestão do processo de que resultarão os conhecimentos. O resultado desse investimento contribui para que o produto final da agência permaneça útil e para que a Inteligência se torne imprescindível ao processo de tomada de decisões nacional.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Leonardo S. Considerações sobre a relação entre a Inteligência e seus usuários. *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília, v. 5, p. 7-19, out. 2009.

BRASIL – Gabinete de Segurança Institucional. Agência Brasileira de Inteligência. *Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência: fundamentos doutrinários*. Aprovada pela Portaria nº 244 - ABIN/GSI/PR, de 23 de agosto de 2016. Brasília: Abin, 2016.

_____. *Planejamento Institucional ABIN 2017-2021; Revisão 2018*. Brasília: Abin, 2018.

DAVIES, Jack. *Improving Intelligence analysis at CIA: Dick Heuer's contribution to Intelligence analysis*. In: HEUER JR, Richards. *Psychology of intelligence analysis*. Washington: Central Intelligence Agency, 1999.

HERMAN, Michael. *Intelligence power in peace and war*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

HEUER JR, Richards. *Psychology of intelligence analysis*. Washington: Central Intelligence Agency, 1999.

JONES, Lloyd. *Patterns of error perceptual and cognitive bias in intelligence analysis and decision-making*. Tese. Naval Postgraduate School, Monterey, 2005. Disponível em: <hdl.handle.net/10945/1774>. Acesso em: 21 de maio de 2018.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KENT, Sherman. *Informações estratégicas*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1967.

LOWENTHAL, Mark M. *Intelligence: from secrets to policy*. Washington: CQ Press, 2003.

MIRANDA FILHO, Fábio N. Ferramentas de interpretação de textos para uso da Inteligência. *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília, v. 11, p. 47-66, dez. 2016.

PLATT, Washington. *A produção de informações estratégicas*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1974.

ROSITO, Guilherme A. Abordagem Fenomenológica e Metodologia de Produção de Conhecimentos. *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília, v. 3, p. 23-28, set. 2006.

SHULSKY, Abram N. SCHMITT, Gary J. *Silent warfare*. Understanding the world of

intelligence. Washington: Potomac Books, 2002.

TALEB, Nassim N. *A lógica do cisne negro*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

TEIXEIRA, Michelle M. S. Perfil do Profissional de Inteligência. *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília, v. 3, p. 29-43, set. 2006.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. *Julgamento sob incerteza*: heurísticas e vieses. In: KAHNEMAN (2012).