

# APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE ANALÍTICA E AVANÇO NA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Anna Cruz \*

## Resumo

A Atividade de Inteligência diferencia-se de outras formas de produção de conhecimento porque visa ao assessoramento de alto nível, conta com a possibilidade de obter dado negado, emprega o sigilo e se baseia em método próprio. O que se espera dessa atividade de Estado é que ofereça conhecimentos hábeis a antecipar, de forma confiável, situações estratégicas e que entregue diuturnamente subsídios amplos e criteriosos para tomada de decisões bem informadas. No entanto, ao sinalizarem probabilidades e tecerem raciocínios, frequentemente, os analistas permitem contaminação por vereditos pessoais e vieses cognitivos, ou recaem em estruturas amadoras. Este artigo defende que o emprego rotineiro de técnicas de análise e de interpretação, que possam ser ensinadas e incorporadas por todo o corpo funcional, resulta em trabalhos mais ponderados e profissionais, na medida em que tais recursos deixam mais claros suposições e argumentos, desafiam o pensamento corrente e estimulam perspectivas e cenários novos.

**Palavras-chaves:** Atividade de Inteligência; Análise; Produção do conhecimento; Técnicas Acessórias.

## ANALYTICAL SKILLS IMPROVEMENTS AND THE ENHANCEMENT OF THE INTELLIGENCE ACTIVITY

### Abstract

*Intelligence differs from other forms of knowledge production because it aims at high-level advice, with the potential of obtaining hidden data, producing confidential outputs and relying on its own method. It is expected that it will provide skillful knowledge to reliably anticipate strategic situations and also deliver broad and judicious inputs for informed decision. However, when signaling probabilities, analysts often allow contamination by personal verdicts and cognitive biases, or slip into amateur mental elaborations. This article argues that the use of analytic techniques, which can be taught and incorporated by the entire staff, results in more careful and professional work, as these resources turn assumptions and arguments clearer, challenge the current thinking, and stimulate new perspectives and scenarios.*

**Keywords:** *Intelligence; Analysis; Knowledge production; Structured Analytic Techniques.*

## EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD ANALÍTICA Y EL AVANCE DE LA ACTIVIDAD DE INTELIGENCIA

### Resumen

*La actividad de Inteligencia se distingue de otras formas de producción del conocimiento porque*

---

\* Oficial de Inteligência da Agência Brasileira de Inteligência, bacharel em Direito e mestre em Direitos Humanos pela Universidade Federal do Pará (UFPA)

*cuenta con la posibilidad de obtener el dato negado y desarrollar productos confidenciales con base en método propio. Lo que se espera de ese asesoramiento de alto nivel es que proporcione conocimientos que permitan anticipar, de forma confiable, situaciones estratégicas e que fornezca continuamente subsidios para decisiones bien informadas. Sin embargo, cuando señalan probabilidades y desarrollan razonamientos, frecuentemente los analistas permiten la contaminación por veredictos personales, sesgos cognitivos o estructuraciones amadoras. Este artículo sostiene que el uso habitual de técnicas de análisis y de interpretación, que puedan ser enseñadas e incorporadas por todo el personal de inteligencia, resulta en trabajos más criteriosos y profesionales.*

**Palabras clave:** *Actividad de Inteligencia; Análisis; Producción de conocimiento; Técnicas Analíticas Estructuradas.*

## INTRODUÇÃO

Para cumprimento da missão de antecipar fatos e situações de interesse nacional a fim de assessorar o processo decisório, requer-se do profissional de Inteligência a produção de conhecimentos úteis, relevantes, oportunos, confiáveis e abrangentes (BRASIL, 2016a). Esses conhecimentos de Inteligência, advindos de atividade especializada com o propósito de assessoramento de alto nível, devem diferenciar-se de outros, como os acadêmicos, os jornalísticos, os empíricos e as opiniões pessoais derivadas de bom senso.

Portanto, o que torna a Atividade de Inteligência de fato especial é – de acordo com a Política Nacional de Inteligência (PNI), fixada pelo Decreto nº 8.793/2016, e com a Lei nº 9.883/1999, de criação do Sistema Brasileiro de Inteligência (Sisbin) e da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) — o uso de técnicas e meios sigilosos como forma de preservar a ação, os métodos e processos, a obtenção de dados negados por meio de operações de Inteligência, a doutrina comum e os valores profissionais. Assim, a combinação de sigilo, dado negado e método próprio garantiriam um produto diferenciado. Neste trabalho, será abordado o último aspecto dessa tríade, o método, especialmente no tocante à análise de Inteligência.

A Atividade, à medida que foi inserida na organização estatal, evoluiu, historicamente, da sagacidade de

indivíduos a ofício regrado, subordinado a controles e idealmente visando à produção de conhecimentos prospectivos, com apoio de ferramentas cientificamente validadas (BRASIL, 2016b). Nesse estágio, num contexto democrático e moderno:

A ênfase no aspecto da análise, entendida como o trabalho intelectual de concatenar fragmentos de informações para elaborar um quadro acurado, aponta para uma visão da Atividade de Inteligência que priorizaria a função analítica em lugar do uso das ações furtivas (BRASIL, 2016b, p. 19).

O presente trabalho pretende contribuir para o aprimoramento da qualidade dos conhecimentos de Inteligência ao estudar a atual capacidade analítica no Brasil. Assim, embora o artigo tenha feição diagnóstica, ao levantar sintomas e limitações, busca prognóstico positivo e, por isso, conclusão propositiva.

Adicionalmente, sete técnicas acessórias de estruturação de análises (Advogado do Diabo, Análise de Conjuntura, Análise de Hipóteses Concorrentes, Análise de Vínculo, Brainstorming, Chapéu Vermelho, Cronologia) são brevemente apresentadas de modo a ilustrar uso, contribuição e resistências possíveis, e defender que o emprego dessas ferramentas representa maior profissionalização no processamento de Inteligência<sup>1</sup>.

Por que o produto de Inteligência é especial?

A Atividade de Inteligência de Estado

1 Neste artigo, chamaremos de “análise”, no sentido lato, ou “processamento” o conjunto das fases de análise e síntese e interpretação da Metodologia de Produção do Conhecimento.

tem por aspiração ser imprescindível ao processo de tomada de decisões e à segurança da sociedade e do Estado brasileiros (BRASIL, 2018). Para tanto, o conhecimento que se oferta deve constituir insumo diferenciado, capaz de “reduzir incertezas com oportunidade e inserir racionalidade ao processo decisório” (AFONSO, 2017). Como isso é possível?

Em primeiro lugar, é fundamental a sintonia entre o usuário final desse produto e aqueles que o elaboram. A clareza sobre o que é Inteligência e qual conhecimento pode ser demandado é necessária para que haja foco no planejamento e os esforços sejam dirigidos para estudo e compreensão de situações realmente relevantes, o que resulta em engajamento útil dos profissionais. A PNI baliza a atuação em grandes linhas, e os requerimentos informacionais, os *feedbacks* e o reconhecimento pelos clientes orientariam o cotidiano desses profissionais.

Ao reunir elementos para a elaboração do conhecimento, é importante que sejam vastas as possibilidades de coleta e que, se houver necessidade, haja meios técnicos e amparo legal suficientes para o acionamento da unidade de operações, pois contar com o “dado negado”, aquele que está protegido por seu detentor, representa vantagem ao decisor.

O funcionamento do Sisbin (BRASIL, 1999) possibilita, ainda, a circulação de dados e conhecimentos para a composição de um quadro abrangente e apurado.

Embora se reconheça que atropelos em quaisquer desses momentos impactarão

o trabalho, o recorte neste artigo são as fases de análise e síntese e de interpretação da Metodologia de Produção do Conhecimento (MPC).

O acesso ao dado negado advém do êxito de operações de Inteligência; por sua vez, o conhecimento produzido pela análise também deve revelar algo novo. Ainda que não seja criativa ou propositiva de mudanças (em geral, o conhecimento de Inteligência não terá uma recomendação, pois, de algum modo, adentraria a esfera de decisão, o que não lhe compete [HULNICK, 2006]), a análise eficiente gera conhecimento que não estava disponível até então. Isso quer dizer que, mesmo que eventualmente baseada apenas em fragmentos expostos em fontes abertas, deve trazer algo a mais, seja um raciocínio baseado nessas pequenas peças (interpretação), seja a avaliação delas e o encadeamento lógico dos eventos (na hipótese de informes), mas não uma simples compilação de fatos.

Para inserir racionalidade no processo, é imprescindível método estruturado, um caminho que possibilite não apenas a verificação, por pares e superiores, dos passos que levaram a determinada conclusão, mas também que propicie ao próprio analista perceber suas parcialidades, seus vieses cognitivos e negligências. Em consonância com Afonso, “a inobservância das tendências cognitivas ao longo do processo de produção do Conhecimento neutraliza qualquer diferencial que a atividade de Inteligência possa gerar para o processo decisório” (2017, p. 17).

A principal ferramenta disponível para

evitar essas deturpações é, atualmente, a própria MPC. De acordo com Farias (2017), a Metodologia, por vezes chamada de ciclo de produção do conhecimento, é instrumento orientador capaz de sistematizar a produção e evitar erros e ações intuitivas. Farias (2017), no entanto, reconhece que há muitos profissionais que a deixam de lado e acabam produzindo conhecimentos restritos, com forte componente subjetivo, ao superestimar ou minimizar evidências, ignorar certezas e gerar conclusões frágeis.

Ao percorrer as fases da MPC (planejamento, reunião, análise e síntese, interpretação, formalização e difusão), há uma série de tarefas das quais o analista deve se ocupar, e, para algumas delas, é possível estabelecer até mesmo um *checklist* de procedimentos bastante claros e acessíveis na fase de planejamento: determinar o assunto, selecionar a faixa de tempo, definir a qual usuário o conhecimento se destina, estabelecer um prazo, elencar aspectos essenciais a serem levantados quando da reunião, por exemplo.

Mais delicada é a fase de análise e síntese. Para esse momento, embora haja orientações e discussões pormenorizadas sobre como determinar valor de uma fração e como integrá-la, há também ampla margem para avaliações subjetivas. O julgamento da veracidade do conteúdo (quanto a coerência interna, compatibilidade com a situação e semelhança com outros dados) e da idoneidade da fonte (quanto a autenticidade, confiança e competência) dos dados que chegam ao analista não escapam de vereditos pessoais e, em

alguma medida, de assunção de riscos.

Ainda mais difícil é, após a síntese, expressar a interpretação do que foi agregado no texto e a atribuição de um significado final, seja conclusão baseada em raciocínios elaborados ou tendência. Em alguns conhecimentos de Inteligência, essa fase inexistente, seja porque o foco da questão é apenas narrar ou descrever algo passado ou presente, seja porque não há elementos suficientes para, deles, extrair-se uma conclusão.

De todo modo, a interpretação é o ato mais crítico: o que se espera da Inteligência é que forneça conhecimentos para antecipar, de forma confiável, situações estratégicas; a hora de sinalizar probabilidades e evoluções futuras ou extrapolar para conclusões é quando mais se precisa do socorro do método e do rigor da estruturação.

Folker (2000) identifica aí mais uma arena para o debate antigo sobre ser a Atividade de Inteligência arte ou ciência. Para os que defendem seu caráter de arte, em cenários complexos, com dados frequentemente incompletos e desdobramentos irracionais, a tentativa de usar o método científico para produzir conhecimento seria nada mais que pseudociência – daí, teria mais valor o instinto do analista, sua experiência naquele determinado tema de acompanhamento. Já os que defendem que a atividade é uma ciência, reconhecem que, apesar de ser impossível considerar todas as variáveis que influenciam os diversos interesses da Inteligência, é possível assinalar aspectos-chaves, ponderar sua importância, recorrer a processos racionais.

Mesmo quando se exalta a importância

da intuição e da análise de relance (GLADWELL, 2016), há de se considerar três aspectos essenciais: 1) encontrar padrões em situações e comportamentos depende de experiência, ensaio e treinamento, de forma a ser possível criar uma base de dados inconsciente – é formação, portanto, e não arte divinatória inata; 2) tirar conclusões rápidas sobre comportamentos humanos a partir da leitura de expressões faciais (basta, por exemplo, um olhar para perceber que um entrevistado está incomodado e é hora de mudar a abordagem) é algo acessível a indivíduos perceptivos, mas questões relevantes para a Inteligência frequentemente requerem repertório de conhecimentos que não estão disponíveis no cotidiano: quais os “sinais precoces” de uma interferência externa?; quanto se treina para consolidar uma percepção sobre espionagem?; 3) permitir à intuição que trabalhe depois de já ter sido feita a “pergunta essencial”, o problema de Inteligência, é importante, mas a elaboração dessa pergunta é, em si, decorrência de muita reflexão.

Assim, não parece mais admissível sustentar que a Inteligência é unicamente arte. O talento e a vocação são bem-vindos se presentes nos profissionais de Inteligência, mas não são requisitos para o exercício da função (aliás, a seleção dos profissionais atuantes na Inteligência de Estado, por meio de concurso público, dificilmente conseguiria aferilos). Entretanto, o profissionalismo (juntamente com a excelência do produto, a imparcialidade e outros valores, tais como lealdade, cooperação e segurança) é fundamento que norteia a conduta dos

analistas no país (BRASIL, 2018).

A profissionalização da atividade refere-se não só à formação específica, à inserção e à regulação da carreira no Estado, à clareza de seu papel institucional, à regulação a que se submete ou ao quadro deontológico que lhe informa, mas também ao aspecto eminentemente técnico que lhe marca, “aos recursos especializados, tanto para buscar dados protegidos pelo oponente e processá-los, quanto para salvaguardar os segredos de interesse da sociedade nacional” (DINIZ, 2002, p. 71). Assim, rotinas estruturadas de análise e de interpretação que possam ser ensinadas e aplicadas por todo o corpo funcional determinariam produtos mais criteriosos e mais profissionais, de fato.

Marrin (2007) esclarece que essas ferramentas de análise são técnicas que se baseiam em metodologia formal visível para observadores externos e que tornam o processo de análise mais transparente. Heuer Jr. e Pherson (2011) pontuam que essas técnicas guiam o analista, mas não apresentam resposta definitiva; por isso, são acessórias. Definem-nas ainda como mecanismos que fazem os processos internos de pensamento serem externalizados de modo sistemático, para poderem ser compartilhados, criticados e controlados por pares, supervisores e usuários (HEUER JR. & PHERSON, 2011). Como o conhecimento de Inteligência subsidia decisões de alto nível e é falível, está claro o benefício de ser fruto de um trabalho impessoal e controlável.

Afonso (2017) defende que, mesmo que se adote as metodologias de produção

do conhecimento, é necessário empregar o pensamento crítico durante todo o processo. É verdade que o analista é “assombrado” por seus modelos mentais, por atalhos cognitivos, por pré-disposições de toda ordem e que, por isso, precisa desconfiar de suas respostas rápidas, de seus *insights*, de suas conclusões... Mas como fazê-lo?

## **OS RECURSOS PARA ESTRUTURAÇÃO DE ANÁLISES**

Para que sejam capazes de produzir conhecimentos estratégicos, os analistas devem ter compromisso com a busca da verdade e da certeza e também com sua ordenação; “não basta o trabalho conter frações significativas importantes e inéditas, e encontrar-se completamente desestruturado e sem nexo” (FARIAS, 2017, p. 55). A capacidade analítica requerida abrange, portanto, além de identificar subjetividades, crenças pessoais ou outras circunstâncias de “contaminação”, a aptidão para examinar acontecimentos, visualizar seus aspectos relevantes e relacioná-los, de modo prudente, a fim de descrevê-los ou interpretá-los.

O conjunto de evidências sistematicamente listadas por um delineamento maduro oportuniza associações, correlações e interpretação de fatos passados, presentes ou mesmo extrapolações de consequências futuras. Entretanto, o profissional de Inteligência, por restrições nas equipes de trabalho ou pela grande variedade de assuntos que lhe competem, nem sempre será “sênior” em determinada questão e,

frequentemente, não terá tempo para que “amadureça” sua formação em um tema específico; ao estilo de “apagar incêndio”, as necessidades se sucedem em suas urgências.

A dificuldade, ainda que real, não justifica o desprezo pelo método; antes, reforça seu valor, pois abrir mão dele seria recorrer ao palpite. É só na persistente tentativa de aplicar os procedimentos metodológicos necessários à interpretação que serão percebidas lacunas e, com elas, haverá revisão de associações precoces ou o convencimento pela impossibilidade de conclusões.

A fim de relacionar ideias e evidências para a composição de um conhecimento, seja ele simplesmente descritivo ou interpretativo, o emprego de técnicas acessórias de estruturação de análise traz contribuições importantes. Algumas dessas técnicas, contudo, requerem o trabalho de especialistas de fora do quadro corporativo, o que representa, frequentemente, dificuldade intransponível a considerar custos, tratamento sigiloso da matéria e critérios de seleção. Outras dependem de habilidades matemáticas ou no campo da informática, não necessariamente presentes no atual corpo de analistas de Inteligência. Assim, focaremos em técnicas que não dependem do apoio externo, de formação própria e cujas potenciais dificuldades são rapidamente transponíveis: Heuer Jr. e Pherson (2011) listam mais de 50 técnicas, mas aqui apenas sete ilustram o uso mais imediatamente admissível na Atividade de Inteligência, sem amarras a pré-requisitos.

As técnicas têm finalidade diagnóstica (deixar claros suposições e argumentos), contraditória (desafiar o pensamento corrente) e/ou imaginativa (estimular novas perspectivas e cenários) e, embora sirvam a diferentes tarefas da produção do conhecimento (algumas são válidas na geração de ideias iniciais de acompanhamento, outras na decomposição e na visualização de elementos essenciais ou no levantamento e na confirmação de hipóteses), sua aplicação potencialmente reflete na racionalização de análise, síntese e interpretação.

#### a) *Brainstorming*

O *brainstorming* vem sendo usado desde os anos 1950 como forma de instigar a criatividade e a interação de grupos e de reduzir a dependência de uma autoridade central ao encorajar que as mais diversas ideias sobre determinado tópico sejam compartilhadas, com total liberdade e sem julgamentos prévios. É importante lembrar que não se trata de uma conversa entre pares, pois segue roteiros e regras.

Incentivar o pensamento divergente e múltiplo pode ser útil à Atividade de Inteligência tanto na fase de planejamento, ao se relacionar a maior e mais diversa possível lista de aspectos essenciais a conhecer, quanto na etapa de interpretação, ao se submeter a um grupo a avaliação de questões nodais e, assim, afastar a influência de distorções e tendências de um analista em trabalho solitário.

A despeito das vantagens alegadas pelo uso do *brainstorming*, há algumas circunstâncias

em que o processo se torna ineficaz: a “folga social”, quando participantes diminuem seus esforços individuais numa *performance* coletiva; inibição ao apresentar ideias ao *brainstorming* por receio de que sejam mal avaliadas; ou mesmo bloqueios e esquecimentos por ter de esperar a vez de falar, reservar as contribuições para o momento adequado e diminuir, assim, sua espontaneidade (FURNHAM, 2000). Essas restrições, contudo, podem ser contornadas por mediador treinado, atento ao tamanho do grupo e à condução da sessão.

Outras limitações referem-se à organização da equipe de trabalho (a disposição dos analistas para colaborar, se há hábito de reunião para discutir andamento de afazeres ou se cada analista se responsabiliza unicamente por suas tarefas) e ao fato de que, ao fim de um *brainstorming*, haverá apenas um conjunto de ideias, e não uma interpretação final. A técnica representa, portanto, um passo, e sua aplicação não produz imediatamente soluções para os analistas.

#### b) Análise de Conjuntura

Compreender situações complexas e suas inter-relações requer a decomposição do todo em categorias. Souza (2014) aponta cinco elementos que devem ser notados para o entendimento de conjunturas: acontecimentos, cenários, atores, relação de forças e articulação entre estrutura e conjuntura.

De fato, são exercícios familiares ao profissional de Inteligência: separar fatos corriqueiros de acontecimentos com



sentido especial para um país e identificar, entre os acontecimentos, aqueles de maior importância; perceber os espaços sociais em que as ações se desenvolvem e atentar para consequências advindas de mudanças nesses cenários, como, por exemplo, o deslocamento de um conflito no campo para um embate judicial; e reconhecer atores, sejam eles instituições ou pessoas, que representam um papel na situação e, ao observá-los, verificar a relação de forças que se estabelece entre eles, se de cooperação, competição ou coexistência, simétrica ou assimétrica.

Ainda que familiares ao analista, essas práticas podem ser, mais uma vez, desempenhadas com muita intuição e pouca reflexão. Em esforço de teorização, Velasco e Cruz (2000) lança diversos questionamentos: do significado de “conjuntura” (seria uma configuração dada definida num tempo curto?; qual seria esse curto prazo?; como definir uma faixa de tempo para estudar?), passando pela seleção dos atores (em cada caso, como definir os atores significativos?; que propriedades um agente deve apresentar para que seja ator numa conjuntura determinada?), até as relações de força (como proceder à determinação dos recursos de poder?; esses recursos são concebidos como um “estoque” previamente detido por cada ator, são gerados no bojo de processos anteriores e externos aos conflitos em estudo, ou, pelo contrário, são resultado dos processos que caracterizam a conjuntura dada?).

Some-se a isso o fato de que a quinta categoria, “articulação entre estrutura e

conjuntura”, é a própria interpretação desse “ecossistema” de atores e acontecimentos, pois depende de saber que “eles têm uma relação com a história, com o passado, com relações sociais, econômicas e políticas estabelecidas” (SOUZA, 2014, p. 13). Perceber esse fio condutor possibilitaria situar os acontecimentos, narrá-los com precisão e, potencialmente, extrair deles o sentido e ver sinais de saída para o novo, para os fenômenos incipientes que estão se esboçando.

Já se disse que a interpretação da conjuntura não é possível com o simples preenchimento de “quem faz que” em uma tabela, não se limita a responder “que”, “quem”, “como”, “onde”, já que se centra no “porquê” e indaga “e agora?”. Com as categorias de análise de conjuntura, reitera-se que, para apresentar os “porquês”, é necessária informação sobre história, economia e disputas políticas a fim de se situar um acontecimento em um contexto.

### c) Cronologia

Traçar uma cronologia possibilita resgatar eventos e ações e deveria ser uma etapa iniciada ainda no momento de planejamento e que orientaria a reunião, com a consulta aos arquivos ou com a pesquisa. Analisar a sequência de fatos relacionados a uma determinada situação possibilita sinalizar lacunas, existência ou não de causas e efeitos, padrões e correlações, tendências e anomalias (HEUER JR. & PHERSON, 2011).

Uma cronologia não é, entretanto, um apanhado de datas. Heuer Jr. & Pherson

(2011) alertam que, ao elaborá-la, é preciso notar se há períodos sem informação, qual o ritmo em que os acontecimentos tomam lugar e se há eventos aparentemente sem relação com o tema que possam, eventualmente, impactá-lo.

Uma cronologia feita com coleção de registros de Inteligência forma panorama em que se verifica, por exemplo, que atores adquirem ou perdem importância ao longo do tempo, que expectativas foram satisfeitas, que hipóteses foram levantadas, confirmadas ou rejeitadas na trajetória histórica do acompanhamento. Reitere-se: apenas assuntos que recebem monitoramento ao longo do tempo oportunizarão o desenho de uma cronologia consistente

#### d) Análise de vínculos

Usado prioritariamente no acompanhamento de atividades de indivíduos, o mapeamento de redes e interações entre pessoas, grupos e entidades possibilita visualizar conexões e entender lideranças, modos de atuação, financiamento, comunicação e controle, relações de poder. Embora a aplicação principal seja no campo do enfrentamento a ilícitos, é útil na compreensão de quaisquer eventos.

A dinâmica das relações torna difícil manter essa rede atualizada, e a técnica requer, pelo menos, uma boa fonte de informação sobre os sujeitos ou instituições (HEUER JR. & PHERSON, 2011). A exposição dos vínculos de atores relevantes para a Inteligência em pontos

que se conectam e linhas que se cruzam pode ser feita manualmente ou com o apoio de programas de computador. De uma ou de outra forma, os diagramas precisam ainda ser interpretados, de forma que a análise, de fato, ocorra em seguida e dependa do conhecimento e da experiência dos analistas para ponderar e atribuir significados sobre tais linhas e pontos.

#### e) O advogado do diabo

A prática de desafiar proposições menos por desconfiança e mais por necessidade de verificar sua plausibilidade é uma forma de conferir hipóteses, selecionar aquelas que melhor expliquem os fatos e que enfrentem menos evidências contrárias e, assim, fugir das opções mais “fáceis”, privilegiadas por agradarem chefias ou usuários, por estarem mais óbvias, serem as mais conhecidas ou confirmarem pontos de vista preferidos.

Rotineiramente, um gestor da produção de conhecimento de Inteligência faz revisões em documentos para buscar falhas e inconsistências, mas esse mesmo gestor ou outro profissional designado para a atribuição, ao desempenhar a função de “advogado do diabo”, deve ir além e desenvolver argumentos contrários que pareçam mais críveis que as conclusões apontadas pelo analista.

De acordo com Jones (1995), a resistência a essa técnica dá-se por ser projetada para o “ataque”, por ser ameaçadora, e criar, propositalmente, um embate de ideias francamente opostas; porém, essas características seriam, precisamente, sua

contribuição para um entendimento mais largo de dado assunto e ultrapassaria a barreira do excesso de confiança.

De qualquer maneira, a aplicação da técnica de crítica interna precisa ser nomeada e reconhecida como tal para que não haja mal-entendidos na equipe, nem leve a crer em “perseguições” a trabalhos ou pessoas.

Ao gestor, cabe também ficar atento para não usar a ferramenta a fim de impor suas próprias conclusões ao analista, nem “ditar” pensamentos de forma a inibir vozes dissonantes na equipe.

#### f) O chapéu vermelho

Esta é outra ferramenta que busca um entendimento ampliado, de múltiplos olhares, sobre determinado tema de acompanhamento, por meio de empatia: aqui, o esforço é de compreensão de comportamentos e personalidades de agentes adversos, sejam eles grupos extremistas, criminosos ou líderes estrangeiros.

Para evitar, por exemplo, a indicação de prováveis acontecimentos baseados em decisões que seriam razoáveis conforme suas próprias crenças (o que promoveria espelhamento cultural), o analista precisa simular os hábitos, as motivações, o ambiente e as forças ao redor do sujeito que observa, isto é, vestir o “chapéu” do outro e, não raro, relativizar a figura de “vilão”.

Apesar de o exercício de colocar-se no lugar do outro ser bastante conhecido,

isso demanda conhecimento da língua, da região e do histórico pessoal para que seja minimamente eficiente. Como alertam Heuer Jr. e Pherson (2011), prever condutas humanas é sempre muito complexo, mesmo nas melhores circunstâncias: se não é simples prever o comportamento de parentes, quanto mais de pessoas distantes, de cultura diversa e sobre quem pouco se sabe.

Porém, o reconhecimento desses obstáculos e a tentativa de emprego da técnica são úteis para se fugir de análises simplistas e admitir etnocentrismo, ignorância e armadilhas do pensamento.

#### g) Análise de hipóteses concorrentes

A análise de hipóteses concorrentes (AHC) é proveitosa em situações complexas que exigem a escolha cuidadosa de hipóteses mutuamente exclusivas. Essa ferramenta relaciona evidências a proposições em uma matriz, compara-as e verifica relações de consistência.

Segundo Heuer & Pherson (2011), quase toda análise que admita explicações alternativas beneficia-se da AHC, já que identifica áreas de discordância, esboça um quadro que pretende ser completo de hipóteses razoáveis e, assim, inibe surpresas.

Por registrar um rol de evidências, a AHC organiza dados que podem se prestar a indicadores de acompanhamento, ou seja, marcos para futuros trabalhos — e, caso se alterem, mudarão também a plausibilidade das hipóteses. Ao elencar

diversas hipóteses, o analista terá muito o que considerar antes de ancorar seu pensamento em uma suposição de preferência. Adicionalmente, por empenhar-se em refutar (e não ratificar) hipóteses, o analista supera o viés de confirmação.

Convém notar que, ao se combinar várias técnicas, poderá haver o recurso ao *brainstorming* e à cronologia para a listagem de evidências, à análise de conjuntura para seleção de pressuposições, e ao “advogado do diabo” para refutar a hipótese mais provável e para avaliação de (in)consistência de evidências.

Na prática, os profissionais precisam ter bom nível de conhecimento sobre o problema para gerarem hipóteses concorrentes acerca de seus desdobramentos. É evidente também que conhecimentos simplesmente descritivos (porque faltam condições de avançar para a interpretação dos fatos ou porque falta coragem ou treino para fazê-lo) não têm hipóteses a testar, muito menos hipóteses alternativas.

## **AS DIFICULDADES DE RECONDICIONAR HÁBITOS**

Em uma equipe pequena, não é possível a divisão rigorosa de temas entre os analistas. O fato de que todos possam ser chamados a produzir documentos sobre quaisquer assuntos pode ser considerado negativo, pois impede aprofundamentos, ou positivo, se considerado o “paradoxo da *expertise*”. Davis (2016) alerta que um analista veterano, especialista em uma

matéria, tem apego a seus entendimentos e dificuldade de aceitar quebra de padrões; esse é o mesmo *mindset* do especialista que viabiliza análises rápidas e confiáveis que em condições normais é uma armadilha diante do inusitado.

A despeito da importância do controle e da racionalização do processamento de Inteligência, no Brasil, esforços de melhoria e aportes orçamentários, em geral, não se destinam à análise, mas focam, antes, na coleta, na busca, nas relações institucionais, na gestão de pessoas ou em soluções de tecnologia. A PNI e a Estratégia Nacional de Inteligência (BRASIL, 2017) trazem diretrizes relacionadas à expansão da capacidade operacional da Inteligência, à maior presença no espaço cibernético, à gestão por competências, ao entrosamento dos órgãos do Sisbin, ao tratamento de grandes volumes de dados (*Big Data*), mas não mencionam a necessidade de aprimorar a própria análise humana, o motor da atividade.

Isso em parte pode ser explicado pelo fato de que incrementos em análise não se incorporam imediatamente às práticas, pedem treinamento, aceitação e mesmo uma “reprogramação” do modo de pensar do corpo funcional. Entre os analistas, reconhece-se que há “remédio” para as fraquezas analíticas, mas há resistência em aderir ao “tratamento” seja porque a transparência e o controle aumentariam também a responsabilidade individual pelos produtos, seja porque consideram as técnicas muito complexas ou muito simplórias (MARRIN, 2007). Sobre a adequação do paradigma analítico, Afonso concorda que, “apesar da compreensão

acerca das novas ideias, a absorção das novas práticas é lenta e não constitui processo simples” (2017, p. 6).

Machado sinaliza que “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” (2018, p. 20).

Grandes doses de humildade e disposição são requeridas dos analistas para que aceitem que sua formação é essencialmente contínua, não se esgota com o curso que garante o ingresso na carreira e exige constante vigilância para manter flexível sua mente. Por outro lado, grande traquejo é requerido das chefias, que, além das burocracias ordinárias, devem lidar com desafios de gestão de pessoas (investir em capacitação, gerar referências de desempenho entre os profissionais, acolher pontos fortes e fracos, traduzir demandas do corpo diretor) e estimular o recurso regular a instrumentos de análise sem incorrer na arrogância de ditar à equipe um mapa de como pensar.

## CONCLUSÃO

O aperfeiçoamento da capacidade de análise repercute em diversas entregas de um órgão de Inteligência: afeta diretamente o conhecimento produzido, confere maior segurança a suas ações no âmbito de uma comunidade de Inteligência, além de ser útil às assessorias para proteção de conhecimentos sensíveis e infraestruturas críticas. Beneficia, portanto, o próprio órgão, seus servidores e os diversos públicos-alvos que recebem seus produtos.

As técnicas apresentadas aqui têm em comum o fato de que requerem um bom nível de entendimento do assunto em interesse e operam melhor em esquemas colaborativos. Portanto, os procedimentos não dependem de especialistas (haja vista o “paradoxo da *expertise*”), mas não funcionam com profissionais cujo conhecimento prévio da matéria seja precário. Ademais, a tradição do trabalho individual do analista responsável por um determinado assunto e do baixo compartilhamento de informações implica outra barreira para seu bom emprego.

No mundo real, os analistas ressentem-se de situações tão banais quanto restritivas e que não possibilitam o amadurecimento dos acompanhamentos: exiguidade de prazos, impossibilidade de verificar semelhança ou compatibilidade de conteúdo diante de dados fragmentários e fontes únicas e rápida mudança dos temas de interesse. Essas circunstâncias, tentadoramente, incitam a caminho inverso do exemplar: não se partir de uma pergunta, não se listar os aspectos essenciais a conhecer; antes, partir do pouco que se tem e se construir alguma coisa coerente daquele primeiro tijolo.

Naturalmente, tal inversão de caminho erode a estruturação analítica, mas não se pode negar que, muitas vezes, o pouco que se tem coincide com o melhor que se pode fazer, e, em cenários assim, de carência de dados, ainda mais necessária é a contribuição das técnicas para salvar e robustecer as análises.

Ainda que houvesse uma “fábrica” de produção de conhecimentos, com

engrenagens muito azeitadas, protocolos objetivos, detectores sensíveis a vieses cognitivos e desvios inconscientes, se faltam os insumos, os dados, a mão de obra, os servidores, não há produto de qualidade. As limitações legais ou orçamentárias para o desempenho do trabalho, as dificuldades em obtenção de dado negado e a acomodação dos analistas também prejudicam a qualidade.

Há, ainda, de se concordar com Heuer Jr. e Pherson (2011) quando notam que métodos de análise são importantes, mas nenhum deles (nem todos juntos) garante infalibilidade, e devem ser combinados com experiência e compromisso profissional. Ademais, as técnicas ajudam

na confecção de conhecimentos confiáveis e abrangentes, mas não satisfazem outras necessidades, como a oportunidade e a utilidade.

Finalmente, como este trabalho se limita ao processamento e se concentra em abordagem diagnóstica, novos estudos representariam aportes importantes, tanto ao lançar um olhar para outras fases da MPC, quanto ao conferir o impacto da adoção das técnicas aqui estudadas e levantar sua real contribuição para o aperfeiçoamento dos produtos, ou mesmo especular sobre a rápida superação dessas técnicas, tornadas obsoletas em horizonte dominado pela tecnologia, hábil a projetar futuros a partir de algoritmos.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, Leonardo Singer. *O impacto das tendências cognitivas sobre a performance analítica de inteligência*. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Aperfeiçoamento em Inteligência) – ESINT/ABIN, Brasília, 2017.
- BRASIL. Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999. Institui o Sistema Brasileiro de Inteligência, cria a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN e dá outras providências. *Diário Oficial da União nº234*: seção 1, Brasília; DF, p. 1, 08 dez. 1999.
- \_\_\_\_\_. Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016. Fixa a Política Nacional de Inteligência. *Diário Oficial da União nº 124*: seção 1, Brasília; DF, p. 5, 30 jun. 2016.
- \_\_\_\_\_. Decreto s/n de 15 de dezembro de 2017 – Institui a Estratégia Nacional de Inteligência. *Diário Oficial da União nº 241*: seção 1, Brasília; DF p.36, 18 dez. 2017
- \_\_\_\_\_. Presidência da República. Gabinete de Segurança Institucional. Agência Brasileira de Inteligência. *Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência: fundamentos doutrinários*. Brasília: Abin, 2016b.
- \_\_\_\_\_. *Mapa Estratégico ABIN 2017-2021*. Brasília: Abin, 2018. Disponível em: <http://www.abin.gov.br/institucional/missao-e-visao/>. Acesso em: 11 nov. 2019.
- DAVIS, Jack. Why bad things happen to good analysts. *Studies in Intelligence*, v. 60, n. 3, sept. 2016.
- DINIZ, Marisa Del Isola. *Profissionalização da atividade de inteligência*. 2002. Disponível em: [//core.ac.uk/download/pdf/36735327.pdf](http://core.ac.uk/download/pdf/36735327.pdf). Acesso em: 16 ago. 2019.
- FARIAS, Antonio Claudio Fernandes. *Atividade de Inteligência: o ciclo da produção do conhecimento – um instrumento de gestão para o assessoramento do processo decisório*. Edição do autor. 2017.
- FOLKER, Robert. *Intelligence analysis in theater joint intelligence centers: an experiment in applying structures methods*. Washington/DC: Joint Military Intelligence College, Occasional Paper. 2000.
- FURNAHM, Adrian. The Brainstorm Myth. *Business Strategy Review*, v. 11, Issue 4, p. 21-28, 2000.
- GLADWEEL, Malcom. *Blink: a decisão num piscar de olhos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.
- HEUER, Richards; PHERSON, Randolph. *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. Washington/DC: CQ Press, 2011.

HULNICK, Arthur. What's wrong with the Intelligence Cycle. *Intelligence & National Security*, v. 21, Issue 6, p. 959-979, 2006.

JONES, Morgan. *The thinker's toolkit: 14 powerful techniques for problem solving*. Nova Torque: 1995.

MACHADO, André Mendonça. O impacto de vieses cognitivos sobre a imparcialidade do conteúdo de Inteligência. *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, n. 13, dez. 2018.

MARRIN, Stephen. Intelligence Analysis: structured methods or intuition? *American Intelligence Journal*, 2007.

SOUZA, Herbert Jose de. *Como se faz análise de conjuntura*. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

VELASCO E CRUZ, Sebastião C. Teoria e método na análise de conjuntura. *Educação & Sociedade*, v. 21, n. 72, p. 145-152, ago.2000.

APRIMORAMENTO DA CAPACIDADE ANALÍTICA E AVANÇO NA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

Artigo recebido em 20/06/2020

Aprovado em 02/09/2020