

DIVERSIDADE E ESCUTA ATIVA EM AGÊNCIAS DE INTELIGÊNCIA

Daniel Almeida de Macedo *

Eunice Ramos **

Resumo

A diversidade é tema de importância central para as Agências de Inteligência, uma vez que as divergências originadas de diferenças individuais podem conduzir ao surgimento de novas perspectivas para os objetivos da organização, ampliando, assim, a capacidade de resposta aos desafios impostos por realidades cada vez mais complexas e em constante transformação. Ambientes de trabalho mais diversos, mediados pela tecnologia e abastecidos por enorme volume de dados, contudo, elevam a ansiedade e, por consequência, dificultam a concentração necessária para a escuta. Em Agências de Inteligência, onde os processos de comunicação são constantes e decisivos para o êxito organizacional, torna-se estratégico assegurar no ambiente de trabalho a coexistência da heterogeneidade de pensamentos e a capacidade de escuta ativa. O presente artigo deseja demonstrar a importância da combinação dos conceitos de diversidade e escuta ativa no contexto da Atividade de Inteligência e nas organizações públicas e privadas para a construção de ambientes organizacionais mais eficientes no processamento de informações e criativos na composição de cenários prospectivos.

Palavras-chaves: Diversidade, viés cognitivo, escuta ativa, desenvolvimento institucional.

DIVERSITY AND ACTIVE LISTENING IN INTELLIGENCE AGENCIES

Abstract

Diversity is a topic of central importance for Intelligence Agencies, since divergences originated by individual differences can lead to new perspectives for the organization's objectives and expand the ability to respond to challenges of real importance in a world of increasing complexity and constant change. More diverse work environments, mediated by technology and provided with an enormous volume of data, however, raise anxiety and, consequently, hinder the need for active listening. In Intelligence Agencies, where communication processes are constant and decisive for organizational success, indeed, they become strategic to protect the work environment and the coexistence of heterogeneous thoughts and the ability to listen reflexively. This article aims to demonstrate the importance of combining the concepts of diversity and active listening in the context of Intelligence Activity and in public and private areas for the construction of more efficient organizational environments in the processing of information and creative in composing prospective scenarios.

Keywords: : Diversity, cognitive bias, active listening, institutional development.

* Oficial de Inteligência da Agência Brasileira de Inteligência e doutor em História Social pela USP.

** Jornalista, especialista em Inteligência Estratégica e MBA em Marketing

DIVERSIDAD Y ESCUCHA ACTIVA EN AGENCIAS DE INTELIGENCIA

Resumen

La diversidad es un tema muy importante para las Agencias de Inteligencia, dado que las divergencias, derivadas de las diferencias individuales, pueden conllevar a que aparezcan nuevas perspectivas para los objetivos de la organización. Por ello, aumenta la capacidad de respuesta a los retos impuestos por realidades cada vez más complejas y en transformación permanente. Ambientes de trabajo más diversos, mediados por la tecnología y suministrados por gran volumen de datos, sin embargo, aumentan la ansiedad y, en efecto, dificultan la concentración necesaria para escuchar. En Agencias de Inteligencia, en las que los procesos de comunicación son permanentes y decisivos para el éxito organizacional, se vuelve estratégico asegurar en el ambiente de trabajo la coexistencia de la heterogeneidad de pensamientos y la capacidad de la escucha activa. El presente artículo desea demostrar la importancia de combinar los conceptos de diversidad y de escucha activa en el contexto de la Actividad de Inteligencia y en las organizaciones públicas y privadas para la construcción de ambientes organizacionales más eficientes en el procesamiento de informaciones y más creativos en la composición de escenarios prospectivos.

Palabras clave: *Diversidad, punto de vista cognitivo, escucha activa, desarrollo institucional.*

CULTURA, SUBJETIVISMO E O MIRANTE IMAGINÁRIO

A habilidade de se antecipar à ação alheia com o objetivo de obter vantagem ou evitar que o oponente faça uso do chamado “fator surpresa” representa uma tática atávica de sobrevivência. Ao longo do tempo, a aptidão de prever as ações do inimigo evoluiu de uma mera destreza intuitiva do homem caçador-coletor para uma estratégia de sobrevivência dos primeiros agrupamentos sociais; em seguida, tornou-se um ofício, e, finalmente, uma atividade regular abrigada na estrutura burocrática do Estado. Na modernidade, as organizações políticas sistematizaram e sofisticaram ao extremo os métodos de antecipação em razão da necessidade de o ente estatal ter à sua disposição conhecimentos prévios sobre fatos e situações com real ou potencial risco para seus objetivos. Nesse contexto, a configuração de imagens de futuro contendo ameaças à integridade da sociedade e do Estado converteu-se no eixo mestre da produção intelectual dos Serviços de Inteligência contemporâneos (DNI, 2016, p. 16).

Na historiografia da Atividade de Inteligência, a ocorrência de eventos catastróficos como o ataque militar surpresa do Serviço Aéreo da Marinha Japonesa contra a base naval americana de Pearl Harbor em 1941, a repentina Revolução Iraniana de 1979, que transformou o Irã em uma república teocrática antiocidental, os colossais atentados terroristas de 11 de setembro de 2001 (SHENON, 2008) e, finalmente, a irrupção da pandemia de Covid-19, são associados a falhas em maior ou menor grau nos processos internos de

monitoramento informacional, análise e prospecção de cenários por parte dos sistemas de inteligência.

Parte considerável dos pesquisadores que se dedicam a compreender as estruturas internas dos serviços de inteligência, entre eles Christiano Ambros e Daniel Lodetti, julga, com razão, que falhas na configuração dos cenários prospectivos ocorrem especialmente em razão de erros de observação dos analistas, que são originados de vieses cognitivos. Em outras palavras, a forma pré-condicionada (enviesada) com a qual o profissional de Inteligência muitas vezes percebe e compreende as informações distorce o processo de produção de conhecimentos ocasionando, ao final, um conjunto limitado de hipóteses construídas para orientar o tomador de decisões no horizonte de possibilidades. A influência exercida pelos vieses cognitivos na produção de conhecimentos seria um processo inconsciente na maioria das vezes, segundo explicam Ambros e Lodetti (2019), ou seja, o analista de Inteligência de forma imperceptível seleciona mentalmente cenários de futuro. Ao examinar de forma tendenciosa situações, sinais e vestígios de acontecimentos para a produção de conhecimentos, o observador reduz o seu campo analítico e limita o espectro investigativo, o que pode resultar na falha de desconsiderar um determinado cenário que poderá ser justamente aquele que se efetivará no futuro. A história dos serviços de inteligência registra diversos casos em que lacunas no processo de análise se revelaram desastrosas para a tomada de decisões.

Ambros e Lodetti (2019) explicam que o sistema nervoso, para lidar com grande volume e complexidade de informações, estabelece mecanismos automáticos de atalho cognitivo e estratégias de simplificação. Esses recursos adaptativos entram em operação no momento em que o analista se depara com muitas informações e precisa processá-las prontamente. A estratégia mental de resumir e descomplicar, no entanto, influencia o modo de percepção e avaliação dos dados e elementos disponíveis, criando os chamados vieses cognitivos, que terminam limitando ou deformando a análise do observador. Como os profissionais de inteligência em regra não possuem consciência sobre como opera a formação de seus próprios conceitos e ideias, ou seja, desconhecem os vieses cognitivos a que estão sujeitos, não agem mentalmente no sentido de evitá-los, e sem uma firme autocrítica, os documentos de inteligência são passíveis de apresentar defeitos em seu ciclo de produção.

A prevalência de vieses cognitivos, em última instância, teria sido uma das principais falhas do Sistema de Inteligência norte-americano ao não conseguir antecipar os atentados de 11 de setembro de 2001, quando dois aviões de passageiros se chocaram contra as torres gêmeas do World Trade Center em Nova York, uma terceira aeronave atingiu a sede do Pentágono, no estado de Virgínia, e a quarta caiu sobre a Pensilvânia; todas sequestradas. O livro *A Comissão - A História Sem Censura da Investigação sobre o 11 de Setembro*, do repórter-investigativo do jornal *New York Times*, Philip Shenon (2008), argumenta

que ao final do século XX, no campo do contraterrorismo, alguns importantes sinais antecipatórios lamentavelmente não foram captados por equipes de analistas da Agência Central de Inteligência (CIA) e tampouco pela Polícia Federal dos Estados Unidos (FBI). O autor conclui que a identificação prévia de determinadas evidências poderia ter significado a neutralização do maior atentado terrorista da história, e a ausência de discrepâncias de perspectivas entre os analistas teria atuado em desfavor dos Serviços de Inteligência dos EUA, em especial quanto à sensibilidade para perceber a sutil movimentação em grupos árabe/sauditas em seu país e os sinais de extremismo que vinham de fora.

Ao lado das falhas na atuação operacional da CIA e do FBI nos atentados terroristas de 2001, recentemente a tese de que também prevaleceu uma visão oblíqua na condução das análises foi reativada por pesquisadores do assunto (SYED, 2020). Erros de avaliação, associados a uma ausência empobrecedora de diferentes pontos de vista nos quadros das agências americanas de Inteligência, teriam debilitado a capacidade de diagnose prospectiva daquelas instituições no pré-11 de setembro. A miopia de perspectivas decorre, precisamente, da dificuldade em ser vigilante quanto às próprias imperfeições. Ilustrando de forma metafórica, as pessoas escalam uma montanha representada por um conjunto crenças e convicções individuais, e, do alto, avistam apenas as demais pessoas com suas opiniões e implicações. De cima desse mirante imaginário é sempre mais

fácil realizar uma avaliação crítica do outro e de sua forma de pensar o mundo, do que refletir sobre o que está logo abaixo dos próprios pés, isto é, sobre si mesmo e as certezas que leva consigo. O modo individual de pensamento é tão habitual e corriqueiro que dificilmente se percebe, *sponte propria*, a operação diária de filtragens e seleção das realidades. Shenon (op.cit.) argumenta que o terrorista Osama Bin Laden declarou guerra aos Estados Unidos a partir de uma caverna em Tora Bora, no Afeganistão, em fevereiro de 1996, e as imagens de então mostravam um homem esquelético e barbudo, usando uma túnica por baixo do uniforme de combate. Em muitos inspiraria mais comiseração do que medo, e ativos da principal agência de inteligência americana não acreditavam que aquele saudita alto de barba, agachado ao redor de uma fogueira, pudesse ser uma ameaça real para aos Estados Unidos da América. Para uma massa crítica homogeneizada de analistas de inteligência, habituados com referências ocidentais, Bin Laden certamente parecia mais um ermitão primitivo do que um estrategista sofisticado, e seguramente não representava risco relevante. À época, Richard Holbrooke, embaixador dos EUA nas Nações Unidas, de 1999 a 2001, mostrou desprezo a Bin Laden ao dizer: "Como um homem em uma caverna pode alcançar a sociedade líder em informação do mundo?" (Forbes, 2012).

DECRIPTANDO SÍMBOLOS E SINAIS

Milo Jones e Philippe Silberzahn, autores da obra *Construindo Cassandra* -

Reformulando o fracasso da Inteligência na CIA, 1947–2001 (2013), fazem uma interessante análise simbólica dos elementos que cercavam a imagem de Osama Bin Laden, aspectos comportamentais e estéticos conhecidos, porém não reconhecidos pelos analistas da CIA. Ponderam os autores que um olhar incauto poderia levar à ideia de que o líder da Al-Qaeda morando em uma gruta era o símbolo do atraso, mas alguém mais familiarizado com o Islã provavelmente não teria tido a mesma percepção. A cena de Bin Laden encolhido ao redor da fogueira talvez inspirasse em um analista de origem muçulmana a imagem de um guerrilheiro resoluto e abnegado, comprometido totalmente com seu propósito (Alcorão - *Al Jásiya* [O genuflexo] 45º Surata). A túnica que Laden vestia por baixo do uniforme de combate, interpretou-se posteriormente, não significava primitivismo ou confusão mental, mas era uma inspiração extrema no profeta Maomé, que poderia sugerir radicalismo (Alcorão – Na Náhl [Abelhas] 16ª Surata, vers. 81). A magreza do extremista de origem sunita tampouco significava pobreza ou escassez de recursos, mas sim a prática diária do jejum, assim como fazia o profeta e clérigos muçulmanos, a indicar devoção de Laden aos rituais do Islã. A caverna também representava uma alegoria, já que Maomé procurou refúgio subterrâneo após escapar de seus perseguidores em Meca. Grutas e cavernas são consideradas sagradas para o povo muçulmano, e são retratadas de forma muito comum na arte islâmica (Alcorão - *Al Cahf* [A caverna] 18º Surata). As poses e posturas de Bin Laden, que poderiam parecer caricaturais

para o público ocidental, eram semelhantes àquelas que a tradição islâmica atribui ao mais sagrado de seus profetas. Finalmente, Bin Laden frequentemente fazia os seus pronunciamentos em árabe, muitas vezes na forma de poesia, o que também pareceu embaralhar os analistas de Langley, a quem tudo aquilo aparentava ser mais excêntrico do que intimidatório. Mas os talibãs, outro grupo terrorista de origem islâmica, também costumam se expressar na forma de poesias. Aliás, há bastante atividade artística entre extremistas, que expressam uma estética conservadora, na qual os poemas, por exemplo, são escritos em monorrima, emulando fórmulas dos primórdios do Islã, assim como fundamentalistas dizem emular as práticas do profeta Maomé, seguidas no século 7º d.C. (HEGGHAMMER, 2017).

Houve uma falha de análise, provavelmente fruto de concepções enviesadas e mesmo de incapacidade analítica, que bloqueou o vislumbre de desdobramentos e de cenários de futuro, em especial quanto ao planejamento de um eventual ataque terrorista. Todo aquele exuberante repertório de imagens e palavras comunicavam símbolos solenes e evocavam representações históricas do Alcorão que, na verdade, tinham como propósito incitar e convencer, por meio de uma narrativa sacrossanta, os jihadistas que mais adiante se tornariam os mártires nos ataques do 11 de Setembro. Esse rico acervo simbólico,

no entanto, não estava ao alcance do universo conceitual dos profissionais da CIA e passou despercebido ou não foi totalmente concatenado. Episódios de blecaute analítico, fruto da dificuldade em decodificar culturalmente símbolos, sinais e vestígios, como ocorreu no caso dos atentados perpetrados por Osama Bin Laden em 2001, continuamente são trazidos à baila por pesquisadores do assunto que enxergam em falhas desta natureza um dos maiores desafios para o desempenho dos Serviços de Inteligência ocidentais na atualidade (JONES, SILBERZAHN, 2013).

HOMOGENEIZAÇÃO E INEFICÁCIA NA ATIVIDADE DE INTELIGÊNCIA

É sem dúvida fácil reinterpretar Bin Laden e seus símbolos hoje, depois de tudo que ocorreu. Tampouco há que se julgar a performance da CIA ou do FBI no caso 11 de setembro, agências de Inteligência que servem como *benchmarking*¹ para as demais no mundo. No final dos anos noventa, no entanto, Laden era um líder radical a caminho de uma grande ação terrorista, e um conjunto de vestígios simbólicos compunham um mosaico que poderia ser melhor assimilado por um observador que se identificasse com a figuração que cerca a doutrina extremista islâmica de guerra pela fé contra os infiéis. Para um analista com referências exclusivamente ocidentais

1 *Benchmarking* consiste no processo de busca das melhores práticas de gestão da entidade numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de *benchmarking* e as cargas usadas são chamadas de *benchmarks*.

essa moldura de imagens era praticamente invisível. Em grande medida, Laden foi subestimado pela Inteligência, e não obstante a prevalência dos vieses cognitivos tenha contribuído para a limitação dos cenários prospectivos relacionados ao radicalismo religioso, provavelmente o que mais prejudicou a decodificação dos elementos disponíveis foi a ausência de quadros culturalmente diversos nas agências americanas de inteligência (SYED, 2019).

A ineficácia da CIA em identificar os sinais de alerta dos ataques de 11 de setembro de 2001, mesmo após quase dezenove anos, ainda é um dos assuntos mais controversos naquele serviço de inteligência. Comissões foram formadas, realizaram-se muitas análises, auditorias, investigações internas e algo interessante emergiu dessa enorme catarse institucional. Antecipar conspirações terroristas não é uma tarefa simples, mas além da existência de vieses cognitivos entre os profissionais, a principal razão para o lapso da CIA em detectar o plano de ataque seria uma dificuldade que vai além dos Serviços de Inteligência e hoje afeta diversos governos, empresas e equipes: a falta de gestão de diversidade de seus quadros (MENDES, 2005).

Sem diversidade interna e sem uma gestão adequada desse ativo organizacional, empresas não conseguem entender e assim vender seus produtos ao cliente externo, que também é cada vez mais

diverso e possui múltiplos interesses. Sem contar com uma equipe diversa de técnicos e assessores, políticos não são capazes de se comunicar com os cidadãos em sua vasta pluralidade e obter deles o voto de confiança nas urnas. Nas redações de jornais, homogeneidade significa monotonia, que bloqueia a empatia com o destinatário das notícias. Pais, por sua vez, precisam compreender a diversidade da Pós-modernidade para conseguir conversar e explicar um pouco do mundo aos seus filhos mileniais. É o que argumenta o jornalista Matthew Philip Syed, autor do livro *Ideias Rebeldes: o poder do pensamento diverso*. Syed (2020) menciona que várias investigações foram realizadas sobre os atos preparatórios do 11 de Setembro, mas a maioria se debruçou em avaliações pontuais e poucas deram um passo atrás para examinar a estrutura da própria CIA e, especialmente, suas dinâmicas internas, como a política de contratação.

Agências de Inteligência como a americana são reconhecidas por adotar processos sofisticados de seleção, que resultam no recrutamento de talentos diferenciados². A Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) também se esmera para trazer ao seu interior ótimos quadros entre milhares de candidatos, muitos deles egressos das melhores universidades do país. Todavia, segundo a pesquisa realizada pelo jornalista Syed junto a veteranos do Serviço de Inteligência norte-americano, os profissionais contratados em sua maioria

2 Em entrevista realizada em 19 de janeiro de 2017 à consultoria SHRM, Ronald Patrick, veterano da CIA e consultor da empresa Mitre Corp. pontua que a Agência de Inteligência Americana possui um dos mais completos e sofisticados processos de recrutamento utilizados na atualidade. Disponível em: <<https://www.shrm.org>> Acesso em: 19.10.2020.

tinham o perfil muito semelhante entre si, eram homens, brancos, anglo-saxões, americanos, de religião protestante e eram provenientes da elite norte-americana. Essa seria uma distorção recorrente em processos seletivos em empresas e organizações públicas e privadas, que se refere à tendência em contratar profissionais que pensam e se parecem com elas mesmas, afinal, as pessoas não só se vinculam às organizações por laços materiais e/ou morais, mas especialmente por fatores inconscientes.

Para Philip Syed, a atração de pessoas “semelhantes” aos círculos internos das organizações de inteligência, como no caso da Agência de Inteligência dos Estados Unidos (CIA), seria uma estratégia inconsciente de seus membros de vivenciar o sentimento gratificante causado pela identificação com um determinado grupo social. É, com efeito, validador estar cercado por indivíduos que compartilham as mesmas perspectivas e crenças. Sobre isso, Jones e Silberzahn (op. cit.) observam que um aspecto definidor da identidade e cultura da CIA de 1947 a 2001 era a homogeneidade de sua equipe em termos de raça, sexo, etnia e origem de classe. A obra menciona que o estudo de um inspetor-geral sobre o processo de recrutamento constatou que, em 1964, um braço da CIA, o Escritório de Estimativas Nacionais, não tinha profissionais negros, judeus ou mulheres, e apenas alguns católicos. Em 1967, o relatório informava que havia menos de 20 afro-americanos entre cerca de 12 mil funcionários não administrativos da CIA, e a agência manteve a prática de não

contratar minorias entre as décadas de 1960 e 1980. De forma geral, a diversidade parece ser reduzidíssima na história da CIA, e sua organização marcada por uma cultura monocromática. Hoje, no entanto, esse paradigma está sendo superado, uma vez que se torna cada vez mais claro que a homogeneização da força de trabalho silencia o ambiente organizacional, eliminando a possibilidade de surgimento de micro (ou macro) divergências que servem como energia de ativação de ideias que podem ajudar no processo criativo de formulação de cenários prospectivos.

GESTÃO DA DIVERSIDADE: PARA ALÉM DOS VIESES COGNITIVOS

Há uma série de estudos no campo da administração de empresas que demonstram que a diversidade em nível profundo — ou seja, aquela diretamente relacionada à forma de entender o problema e realizar a tarefa correspondente — influencia positivamente os resultados de equipes, tanto em quantidade quanto em qualidade (HORWITZ e HORWITZ, 2007). Investir em políticas que valorizam a diversidade na composição dos times de trabalho pode revelar-se uma estratégia mais célere e profícua do que insistir na mudança das inclinações cognitivas dos agentes, que estão arraigadas em sua personalidade. Em razão da natureza biológica e social, os vieses cognitivos são inevitáveis. Diversos fatores interferem na formação das características psicológicas que determinam os padrões de pensar, sentir e agir, ou seja, a individualidade de alguém: pais, amigos, o lugar de origem,

a idade e também a genética, conferindo uma estrutura psicossocial única para cada pessoa. O resultado é um conjunto de padrões de comportamento que faz escolhas e filtra influências. Mesmo entre os profissionais com maior nível de autoconsciência e senso crítico, é difícil superar completamente o olhar tendencioso (AMBROS e LODETTI, 2019). Isso não significa que organizações de inteligência devam desconsiderar estratégias de capacitação para amenizar a força dos vieses cognitivos no estágio da análise, onde ocorrem grande parte das falhas no processo de configuração de cenários de futuro, mas os resultados de ações nesse sentido dificilmente se mostrarão significantes a ponto de preencher a brecha causada pela ausência de avaliação crítica em “equipes pariformes”.

Uma vez que a emergência de vieses cognitivos representa um padrão mental muito difícil de ser alterado, mesmo com a adoção de técnicas estruturadas, um recurso gerencial que pode ser aplicado de forma imediata para ampliar a *performance* organizacional e elevar a qualidade dos relatórios de Inteligência é a gestão da diversidade. No serviço público brasileiro, o processo de seleção de quadros é rígido e pautado nos princípios constitucionais da legalidade e impessoalidade³, os quais inegavelmente restringem a forma e a metodologia de contratação. Afortunadamente, isso não obsta o ingresso de uma expressiva

gama de profissionais com características bem diversas entre si. O ingresso de profissionais dessemelhantes no serviço público é um resultado até de certa forma previsível, já que a sociedade onde são recrutados é igualmente heterogênea. Esse parece ser o caso da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), que periodicamente recruta quadros diversificados, compostos por pessoas de todo o país, de diferentes faixas etárias e com trajetórias muito peculiares.

O Brasil é, aliás, uma nação multicultural e sua diversidade é por muitos considerada uma vantagem competitiva. Essa prerrogativa pode ser incorporada ao Serviço de Inteligência na forma da adoção de métodos de gestão de pessoal e processos internos que valorizem o aspecto da diversidade, isto é, que considerem o contraste de posicionamentos uma oportunidade de desenvolvimento institucional e não algo a ser evitado. O desafio para os Serviços de Inteligência da atualidade, que operam em contextos multifacetados, parece se construir em ambientes organizacionais menos propícios a erros de observação, e este objetivo pode ser alcançado com o apoio de colaboradores coordenados em equipes de trabalho definidas segundo suas diferenças e não suas semelhanças. Significa buscar, através de práticas corporativas, a formação de frentes compostas por membros com distintas experiências e habilidades (FLEURY, 2000). A gestão da diversidade refere-se a uma estratégia

3 Constituição Federal de 1988. Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

organizacional que objetiva valer-se do potencial máximo de seus colaboradores e, para tanto, desperta capacidades dormentes pela provocação desafiadora vinda dos pares e dos gestores. É muitas vezes a partir do atrito de posições que se produz a faísca de ativação de ideias e soluções, pois “(...) assim como o ferro afia o ferro, o homem afia o seu companheiro” (BIBLIA SAGRADA, Provérbios, 27 - 17).

No mundo corporativo, Coutinho (2006) relaciona a gestão da diversidade cultural à tentativa de se utilizar a força de trabalho como diferencial competitivo no mercado. Em sentido amplo, a diversidade estende-se à idade, história pessoal e profissional, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, orientação pessoal, origem geográfica, tempo de serviço na organização, se é ocupante de cargo ou não na administração, entre outros atributos que ultrapassam os conceitos de diversidade limitados apenas à raça e ao gênero. Agora, há que se ter cuidado em aumentar a diversidade das equipes levando em consideração apenas conceitos abrangentes de diversidade, pois podem induzir à criação de estereótipos. Para Robbins et. al (2010), a diversidade ocorre em dois níveis: o superficial e o profundo. Em nível superficial a diversidade refere-se aos elementos biográficos como idade, raça, gênero e etnia, características imediatamente observáveis em um indivíduo. Esse tipo de diversidade, quando adequadamente coordenado, pode resultar em algum acréscimo de desempenho profissional. Já a diversidade em nível profundo, que é constituída por elementos subjetivos

como personalidade, habilidade e valores, esta sim, quando combinada em equipes de trabalho, pode realmente significar um valioso incremento de competitividade à organização, muito além da simples gestão da diversidade biográfica (ROBBINS op. cit.). Nesse sentido, administrar a diversidade em âmbito organizacional significa estruturar arranjos de pessoal que favoreçam os resultados das equipes e adicionem valor aos produtos da empresa.

Certamente não há soluções simples para problemas complexos, principalmente quando se trata de temas da Atividade de Inteligência. E quanto mais difícil o problema a ser resolvido, maior será a necessidade de se contar com diferentes pontos de vista para encontrar caminhos alternativos. Formar equipes combinando integrantes com distintas experiências e habilidades pode conduzir ao surgimento de perspectivas renovadas para as estratégias organizacionais, abrindo o panorama de análise de maneira impensável até então. Cada profissional pertence a um enquadramento sociocultural que lhe foi sendo edificado ao longo do tempo e cuja superação é muito difícil. Mesmo todo esforço técnico empregado para que ele transborde essas barreiras mentais atávicas pode revelar-se insuficiente, pois os vieses cognitivos fazem parte do modo natural como os seres humanos processam informações. Uma envoltura cultural predispõe o indivíduo a emitir uma resposta racional-emocional que dificilmente se afastará muito das referências que traz consigo. Essa reação individual que sempre se inclina para uma certa direção deforma o processo de produção de conhecimentos.

O resultado final do trabalho ganha qualidade quando outros pontos de vista são cotejados no processo de análise, ou seja, é no (des)encontro crítico dos vários vieses pessoais que se forma e se expande o universo de cenários de futuro produzidos pelo profissional de Inteligência.

VÁRIAS INTERPRETAÇÕES PARA UMA MESMA REALIDADE

Uma mesma realidade pode ser interpretada de diferentes formas, e nem sempre serão os atributos intelectuais/acadêmicos; as crenças ou a condição social que definirão a capacidade de vislumbrar aquilo que ninguém consegue ver. Um profissional da Atividade de Inteligência recém egresso dos bancos da Universidade de São Paulo, a melhor instituição de ensino superior no país, talvez não perceba nada de anormal na atitude de um ecoturista sorridente que, em visita ao cerrado brasileiro, recolhe pedaços de casca de árvores, raízes, sementes, pedrinhas e plantinhas para levá-los na bagagem como suvenires, lembranças do Brasil. Já um habitante desta mesma região visitada pode considerar curioso que a casca de árvore selecionada por aquele estrangeiro como souvenir seja justamente aquela utilizada há gerações pelos moradores locais para produzir a infusão que alivia dores estomacais, ou que aquela semente que o turista leva no bolso, quando esmagada, forma uma pasta que ao ser colocada sobre uma inflamação ou machucado ajuda a cicatrização. A pedrinha de coloração esverdeada que captou a atenção do turista, na verdade, é um cristal de jade proveniente de uma reserva ainda não mapeada oficialmente,

mas conhecida dos habitantes ancestrais da região. Ninguém tem todas as respostas e todos temos pontos cegos, percepções eclipsadas, lacunas de compreensão. Em grande medida, capacidade e limitação derivam de fontes comuns, das experiências pessoais e acadêmicas, mas também da classe social e do código cultural que vai sendo formado a partir da infância, entre outros. Capacidade e limitação são, enfim, lados da mesma moeda e dificilmente o franzino queniano Eliud Kipchoge, o maior maratonista do mundo em 2019, superaria em uma prova de 100 metros a explosão do velocista brasileiro Paulo André, o corredor mais rápido da América do Sul no mesmo ano. E o contrário também se aplica, certamente. Cada qual tem sua especialidade e possui condições diferenciadas para contribuir mais em uma área do que em outra. Isso significa que, ao reunir uma equipe composta por pessoas semelhantes, que compartilham perspectivas, aspirações, habilidades, medos e origens mais ou menos afins, é provável que compartilhem também os mesmos pontos cegos. Anos se passam e pessoas seguem repetindo as mesmas ideias de sempre, mesmo sendo desafiadas por meio de técnicas de autocontradição e de pensamento imaginativo. O que realmente pode contribuir para que o analista de inteligência construa hipóteses menos atreladas a propensões individualistas, e, assim, amplie o escopo de observação é promover o seu contraste com o outro, com o diferente; caso contrário, as dimensões ideológica, emocional e social do agente sempre ecoarão no conteúdo dos cenários prospectivos produzidos. Desafiar e abordar áreas cinzentas é o papel da

Atividade de Inteligência, e quanto mais diversos (e aceitos) forem os quadros, maiores serão as chances de proteger todo o espectro social e acompanhar as mais diversas ameaças e vulnerabilidades. Enfim, a gestão da diversidade pode representar uma poderosa política de gestão de pessoas em Agências de Inteligência, uma vez que parte da premissa que a alteridade é um componente cada vez mais importante nas organizações contemporâneas.

As reflexões sobre subjetivismo e multiplicidade cultural do historiador francês Michel de Certeau, contidos no capítulo referente à Operação Historiográfica, na obra *A Escrita da História*, são curiosamente pertinentes à discussão sobre os vieses subjetivos do ciclo de inteligência (CERTEAU, 1982, p.66). Para Certeau, tempo e lugar são decisivos no processo de contar a história, do fazer historiográfico, já que é uma construção realizada por um sujeito possuidor de crenças e convicções, situado em determinado local e em uma ocasião definida.

Ao lado da tendência atávica das pessoas de reduzir tudo a um ponto de vista pessoal, de olhar o mundo através de suas próprias lentes utilizando referenciais exclusivos que acarretam considerável perda existencial e epistêmica nas narrativas, ainda há outras influências que podem deturpar ou esconder realidades. Segundo Certeau: “A escrita da história se constrói em função de uma instituição” (CERTEAU, 1982, p. 66), isto é, através dos interesses da instituição que a História enquanto disciplina vai se organizar. Os desejos da instituição que

alberga, influencia ou financia a pesquisa, ou seja, os interesses da universidade, do centro de pesquisa, do órgão do governo, do grupo político, da empresa etc. vão atuar na definição da metodologia empregada e até mesmo na seleção das fontes historiográficas para a realização das pesquisas a serem elaboradas. As instituições influenciam decisivamente a história que será contada.

Para evitar esse dirigismo e a relativização das ideias pessoais sobre os objetos de estudo, Certeau considera necessária a utilização de uma teoria para as produções historiográficas, e assim evitar a construção de dogmas e a inclinação à produção de verdades. Tal qual a atividade historiográfica, a Atividade de Inteligência ao longo dos anos vem desenvolvendo e aplicando uma teoria para a produção de relatórios, o que certamente contribui muito para escoimar subjetivismos. Mas mesmo com a observância das regras prescritas pela teoria de produção de conhecimentos, ainda se faz necessário reforçar a objetividade dos textos de Inteligência.

Assim como a validade de um discurso acadêmico depende da aprovação de outros historiadores (CERTEAU, 1982, p. 72), a aceitação final das informações e argumentos lançados de um Relint (Relatório de Inteligência) exige a concordância dos pares na instituição, e quanto mais diversificada for essa composição, maiores serão as chances de se obter documentos retilíneos e com qualidade. Michel de Certeau, em sua exposição sobre o lugar social na escrita

da história, ressalta que a atividade de pesquisa está inserida em um lugar no qual, de acordo com os seus interesses, definirá o que pode vir a ser feito e o que não é permitido ser realizado. Aplicando o pensamento de Certeau às agências de Inteligência, chega-se a uma conclusão crucial: a gestão da diversidade nas equipes de operadores e analistas de inteligência deve estar acompanhada pela disposição institucional de escutar.

SOU TODO OUVIDOS: DIVERSIDADE ASSOCIADA À ESCUTA ATIVA

A escuta ativa, também chamada de escuta sensível, refere-se ao estado de espírito favorável a ouvir. É uma ferramenta reconhecidamente importante na comunicação empresarial contemporânea e uma técnica também muito utilizada em processos de mediação, uma vez que gera empatia. O conceito, introduzido inicialmente em 1957 por Carl R. Rogers e Richard Evans Farson no livro *Active Listening*, é simples e poderoso: o processo de ouvir é passivo, o processo de escutar é ativo. A escuta ativa tem a ver com a construção de relações de confiança, pois praticá-la significa passar mensagens positivas à pessoa com quem se estabelece diálogo: “você pode falar comigo”, “suas opiniões são válidas”. Escuta ativa e diversidade são conceitos complementares na atmosfera corporativa. Na área de negócios ela foi incorporada por autores influentes, como Stephen R. Covey, autor do livro *Os sete hábitos de pessoas altamente eficazes* (2015) e Peter F. Druker na obra *O gerente eficaz* (1990).

Ambientes de diversidade cultural representam um microcosmo auspicioso para a criação. Mas reunir profissionais de diferentes gerações, gêneros e formas de pensar, tudo isso imerso em informações e mediado pela tecnologia, certamente eleva a propensão ao conflito. Experiências de vida diferenciadas proporcionam olhares distintos sobre um mesmo fato, e a realidade vista sob distintos ângulos permite leituras mais precisas sobre os acontecimentos. A diversidade resulta em divergências e a escuta ativa atenua esse efeito ao concatenar ideias dissonantes em grupos de trabalho que tem a heterogeneidade como característica. Através da escuta sensível é possível extrair o melhor de cada componente em um grupo composto por pessoas díspares, e também tornar menos suscetível a comunicação entre os níveis operacional, tático e estratégico da organização.

Documentos, tais como conhecimentos de inteligência, planos, projetos e propostas, depois de forjados no calor da diversidade do “chão de fábrica” do órgão ou empresa, terão que escalar os degraus hierárquicos da organização para chegar às mãos da autoridade decisora e obter a aprovação. Se ao longo da escadaria organizacional o caráter inovador e audacioso de um determinado documento for limado para se adequar à configuração da instituição (CERTEAU, 1982), a diversidade que agiu como fator de qualidade nas fases iniciais deixará de existir no produto final. Assim, a gestão da diversidade que valoriza o choque de posicionamentos e melhora o resultado do trabalho deverá contar, do início ao final de sua implementação, com

um componente capaz de mesclar teses e antíteses.

O bom líder sabe ouvir, diz a máxima. Com efeito, a escuta ativa é uma habilidade da liderança do tipo participativa (DAFT, 2006), na qual o líder interage com seus subordinados para a tomada de decisões, isto é, reúne-se com os colaboradores em seus locais de trabalho e encoraja a discussão em grupo. Em organizações de Inteligência, a gestão da diversidade, um conceito que se aproxima da gestão de talentos, tem o potencial de conferir qualidade e amplitude aos produtos da Atividade; mas, de fato, diferentes pontos de vista podem tumultuar o processo de produção do conhecimento. Uma equipe de trabalho que atua em meio a posicionamentos dissonantes corre o risco de se converter em uma Torre de Babel, isto é, um local confuso e hostil, onde não é possível a comunicação (BÍBLIA SAGRADA, Gênesis 11:1-9). Estabelecer na organização frentes de ação em que profissionais com distintas experiências e habilidades são colocados lado a lado é de fato arriscado, mas pode ser implementado ao longo do tempo, de forma paulatina, com os ajustes necessários para que, enfim, essa metodologia de trabalho seja incorporada à cultura institucional. Estima-se que com o tempo a habilidade de comunicação se aperfeiçoe entre os colaboradores, que então passarão a contar com uma importante ferramenta de trabalho. A habilidade de escuta ativa, ademais, poderá se revelar valiosa também nas inúmeras ações extramuros, ou seja, nas reuniões regulares de trabalho do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), nas

ações e operações interagências e no diálogo permanente com a sociedade e com integrantes de outros Poderes da República.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Registros históricos da Atividade de Inteligência indicam que lacunas no processo de análise comprometem a prospecção de cenários por parte dos Sistemas de Inteligência. A forma enviesada, e muitas vezes inconsciente, com a qual o profissional de Inteligência percebe as informações distorce o processo de produção de conhecimentos e limita o horizonte do tomador de decisões. Os vieses cognitivos que influenciam a compreensão da realidade pelo profissional da Atividade de Inteligência surgem quando o analista se depara com muitas informações e, para processá-las prontamente, opera em seu sistema nervoso mecanismos automáticos de atalho e estratégias de simplificação, que terminam resultando em erros de avaliação. A prevalência de vieses cognitivos teria sido uma das principais falhas do Sistema de Inteligência norte-americano ao não conseguir antecipar os atentados de 11 de setembro de 2001. Erros de avaliação e a ausência empobrecedora de diferentes pontos de vista nos quadros da CIA e do FBI teriam debilitado a capacidade de construção de imagens de futuro daquelas instituições no pré-atentado. Isso teria ocorrido porque um rico acervo linguístico e simbólico relacionado ao terrorista Osama Bin Laden não foi plenamente decodificado pelos profissionais de inteligência, cujos vieses

cognitivos obliteraram a identificação de cenários. Não obstante, pesquisas recentes revelam que a principal razão para o lapso em detectar o plano de ataque do 11 de setembro seria algo que vai além da existência de vieses cognitivos entre os profissionais da Atividade de Inteligência; seria uma dificuldade que atualmente afeta diversos governos, empresas e equipes: a falta de gestão de diversidade de seus quadros.

Em razão de sua natureza biológica e social, os vieses cognitivos são inevitáveis, isto é, o conjunto de características pessoais torna difícil para o analista superar completamente o olhar tendencioso. Investir em políticas que valorizam a diversidade na composição dos times de trabalho pode revelar-se uma estratégia mais célere e profícua para a construção de um ambiente organizacional menos propício a erros de observação do que insistir em métodos para transformar as inclinações cognitivas dos agentes. O inevitável subjetivismo de quem redige um relatório de inteligência — ou de quem escreve a história — pode ser atenuado pelo atrito construtivo de ideias proporcionado pela gestão da alteridade, mas, para que essa estratégia não se converta em desordem, é necessário que seja acompanhada da real disposição individual e institucional de escutar. A escuta ativa tem o condão de alinhavar a diversidade existente em grupos de trabalho e promover a conexão entre profissionais e entre as esferas decisórias dos níveis hierárquicos, táticos e estratégicos da organização.

No mundo ultra versátil da Pós-

modernidade, a pasteurização dos ambientes de trabalho no setor público por meio da reunião de pessoas que pensam exclusivamente da mesma forma lentamente diminui a aderência das instituições junto à sociedade e seus anseios e necessidades. A sociedade é diversa, e o Poder Público deve desenvolver capacidade para dialogar com esse multifacetado universo que representa os destinatários de seus serviços. O desafio de dialogar com a diversidade, no entanto, não se restringe aos órgãos de Estado, mas também afeta as grandes empresas, as redações da imprensa, os escritórios de advocacia e mesmo as organizações militares e religiosas que, sem capacidade de escutar, acabam reproduzindo os pontos cegos responsáveis pela própria vulnerabilidade. Em empresas de vanguarda, conquistar a combinação adequada de diversidade em grupos de trabalho, assegurando a escuta ativa, é uma tarefa que gera turbulências. Adotá-la é certamente mais difícil do que reunir colaboradores lisonjeiros especializados em ecoar opiniões apenas para agradar as cadeias hierárquicas. Mesmo sendo uma missão árdua, a adoção da gestão da diversidade e da escuta ativa em agências de Inteligência pode revelar-se uma estratégia eficaz para ampliar o debate, reduzir a tensão organizacional e suscitar novos cenários prospectivos. É uma missão verdadeiramente disruptiva e ao mesmo tempo necessária para fazer frente aos desafios impostos por um mundo complexo e em constante transformação.

REFERÊNCIAS

O *ALCORÃO SAGRADO*. LCC Publicações Eletrônicas. Centro Cultural Beneficente Árabe Islâmico de Foz do Iguaçu, 2019.

AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. *Vieses Cognitivos na Atividade de Inteligência: Conceitos, Categorias e Métodos de Mitigação*. Revista Brasileira de Inteligência. Brasília: Abin, n. 14, dez. 2019.

BÍBLIA SAGRADA. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1997.

BRASIL. Presidência da República. Gabinete Segurança Institucional. *Doutrina Nacional da Atividade de Inteligência*. fundamentos doutrinários. Brasília: Abin, 2016.

CERTEAU, Michel de. *A Escrita da História*. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1982.

COUTINHO, L. R. S. *Diversidade nas Organizações Brasileiras - Um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 52. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

DAFI, Richard L. *Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DRUKER, Peter F. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1990.

FLEURY, Maria Tereza L. *Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

HEGGHAMMER, Thomas. *Jihadi Culture: the art and social practices of militant islamists*. Cambridge University Press, 2017.

HORWITZ, Sujin K.; HORWITZ, Irwin B. *The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography*. Journal of Management, v. 33, n. 6, dec. 2007.

JONES, Milo; SILBERZAHN, Philippe. *Constructing Cassandra - reframing Intelligence failure at the CIA, 1947–2001*. Stanford University Press, 2013.

JONES, Milo; SILBERZAHN, Philippe. What a Caveman Can Teach You About Strategy? *Forbes*. 4 set. 2012. Disponível em: <https://www.forbes.com/>

sites/silberzahnjones/2012/09/04/what-a-caveman-can-teach-you-about-strategy/#2c9c928070c4. Acesso em: 19 out. 2020.

MENDES, Rodrigo Hübner. *Diversidade Humana nas Organizações*: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV), 2005.

ROBBINS, Sthepen. P; JUDGE. Timothy. A; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROGERS, Carl R.; FARSON, Richard Evans. *Active Listening*. Paperback, 2015.

SHENON, Philip. *A Comissão*: a história sem censura da investigação sobre o 11 de setembro. Larousse, 2008.

SYED, Matthew. *Rebel Ideas*: the power of diverse thinking. Hodder & Stoughton, 2020.

WITHERS, Alice. What is talent management and why is it important? *Training Journal*. Disponível em: <https://www.trainingjournal.com/blog/what-talent-management-and-why-it-important>. Acesso em: 19 out. 2020.

ZENKO, Micah. The coronavirus is the worst intelligence failure in US history. *The Guardian*. Disponível em: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/29/the-coronavirus-is-the-worst-intelligence-failure-in-us-history>. Acesso em: 19 out. 2020.

DIVERSIDADE E ESCUTA ATIVA EM AGÊNCIAS DE INTELIGÊNCIA

Artigo recebido em 08/06/2020

Aprovado em 08/09/2020