



A UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTRUTURADA EM AMBIENTES INTEGRADOS – UM ESTÍMULO AO COMPARTILHAMENTO E COLABORAÇÃO ENTRE AS AGÊNCIAS

Del PCPR MARICY MORTAGUA SANTINELI¹

Del PCMG FELIPE COSTA MARQUES DE FREITAS²

INTRODUÇÃO

Ao contrário da visão romantizada e muitas vezes fantasiosa das fábulas hollywoodianas, a atividade de Inteligência é extremamente séria e demanda atenção especial dos governos, porquanto seu mister essencial é a produção de conhecimento para assessoramento de governantes, chefes, diretores e distintas autoridades. Para cumprir com seu papel institucional, a nobre atividade desenvolve seu trabalho por meio de métodos, técnicas e ferramentas que exigem investimentos e aperfeiçoamento constante, em acompanhamento a evolução social e tecnológica.

O presente artigo aborda a Inteligência de Estado, com enfoque especial para as questões que envolvem Segurança Pública e para a aplicação das Técnicas de Análise Estruturada (TAE), com o intuito a melhorar a produção do conhecimento. O emprego de tais técnicas podem contribuir, sobremaneira, para que o produto dos Órgãos de Inteligência ganhe contornos mais científicos. Elas podem diminuir subjetivismos, aumentar a confiabilidade e reduzir as margens de erro, sobretudo, quando essa construção do conhecimento é levada a efeito em ambientes integrados, nos quais se assentam analistas de agências de inteligência de distintas instituições públicas e, quiçá, privadas.

Acautela-se que consolidação dos dados, informações e conhecimentos - que muitas vezes estão fragmentados nos diferentes órgãos de Inteligência e sistemas de informação propicia uma visão mais sistêmica do evento a ser analisado. Por conseguinte, proporciona-se maior completude e credibilidade ao conhecimento produzido, elevando o nível do assessoramento às autoridades decisoras.

A história recente nos mostra o quão é necessária a integração de dados e a produção de conhecimento com a junção das diversas Agências de Inteligência da União Federal e dos Estados-Membros. A título de exemplo, estima-se que os atentados terroristas do dia 11 de setembro de 2001, ocorridos nos Estados Unidos da América (EUA), poderiam ser evitados mediante o compartilhamento de informações mais eficiente entre as forças de segurança pública e de defesa daquele país. Tal circunstância, somado à falha dos relatórios de inteligência acerca da produção e estoque de armas químicas pelo Iraque em 2000, levou o Governo de *G. W. Bush* a editar uma lei (*Intelligence Reform and Terrorism Prevention Act – 2004*) que, dentre outros aspectos, impunha às Agências de Inteligência norte-americanas a adoção de medidas para ‘qualificar’ as análises de Inteligência.

1 Delegada de Polícia Civil do Estado do Paraná - Bacharel em Direito pela Universidade do Vale do Paraíba, São José do Campos/SP, Diretora da Agência de inteligência da Polícia Civil do Paraná.

2 Delegado de Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - Bacharel em Direito pelo Instituto de Ciências Jurídicas e Sociais Vianna Júnior - Juiz de fora/MG, Diretor de Informação e Inteligência da PCMG



Diante ao exposto, é notório a importância da ampliação do compartilhamento e do aprimoramento da metodologia de produção do conhecimento. Neste quesito, a TAE, embora pouco conhecida no Brasil, vem sendo objeto de estudo e aplicação por parte de vários Órgãos de Inteligência no exterior. Comunidades de Inteligência estrangeiras se dedicam ao desenvolvimento e a capacitação de analistas de Inteligência no uso das Análises Estruturadas, uma vez que o processo cognitivo e a produção do conhecimento adquirem uma orientação mais técnico-científica. Neste caso, a intuição e a carga cultural do analista, embora ainda presentes, são expostos de forma sistemática e transparente para que, compartilhados, criticados e compilados pelos demais, cedam espaço à construção epistemológica do conhecimento.

A integração entre as instituições de Segurança Pública e de Defesa nacional é a base do projeto de Segurança Pública nacional, e se mostra como uma importante metodologia para a repressão qualificada às Organizações Criminosas (ORCRIM). Por analogia, a produção do conhecimento precisa seguir a mesma dinâmica de interação.

Sob essa necessidade, as TAEs surgem como uma ferramenta que propicia ao analista confrontar suas percepções com outros especialistas, e fomentar a construção de cenários e mapas com a participação de instituições com enfoques distintos e complementares, que conduzirão à composição de conhecimento mais abrangente e preditivo.

Os grandes eventos sediados no País a partir de 2013 foram os laboratórios para que a aplicação das TAEs fossem difundidas nas Agências e nos Órgãos de Inteligência nacionais, e empregadas de maneira introdutória pelos analistas responsáveis. Deste modo, técnicas como *Brainstorming*, Análise de Vínculos, Linha do Tempo, dentre outras, foram

amplamente utilizadas nas análises de risco que subsidiaram as tomadas de decisão para o emprego de tropas de policiamento ostensivo e de materiais, bem como para o controle de áreas. Enfim, contribuíram para que os eventos transcorressem de forma pacífica e o projeto de Segurança Pública implementado fosse alvo de elogios por parte dos Comitês Organizadores da Copa do Mundo de 2014 e das Olimpíadas do Rio de Janeiro de 2016.

DESENVOLVIMENTO

1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS TAE

Muito embora a reestruturação dos métodos de análise seja uma inovação que beneficia sobremaneira a Comunidade de Inteligência, sua causa se deve em virtude de inúmeras falhas cometidas pelos analistas em antecipar eventos críticos. A História relata fracassos da Inteligência como a não previsão do ataque a *Pearl Harbor* em 1941, a invasão da Coreia do Norte na Coreia do Sul em 1950, o ataque terrorista às Torres Gêmeas em 11 de setembro de 2001 e, no ano de 2002, a errônea previsão de armas de destruição em massa no Iraque demonstraram que havia uma necessidade premente, dentre outras, de implementação de novas técnicas de análise de dados.

Foi então que, em 1980, o professor de Análise de Inteligência *Jack Davis* iniciou seus ensinamentos sobre o que ele chamava de “análise alternativa”. Os autores *Heuer e Pherson* (2015) definem este termo como sendo uma análise de possibilidades variadas e alternativas que são melhores compreendidas de outras culturas, bem como a análise de situações sob a perspectiva de outros países, evitando o termo conhecido como “*mirror imaging*”. Neste mesmo ano, sob a coordenação de *Robert Gates*, Vice-Diretor de Inteligência da CIA, foram implementadas pelos



analistas de Inteligência algumas destas técnicas com o escopo de antecipar cenários políticos, instabilidades políticas e golpes militares. Resumido nos parágrafos seguintes, a obra de *Heuer e Pherson* (2015) aborda o processo histórico das TAE na atividade de Inteligência.

Entre os anos de 1993 e 1996, o Vice-Diretor da CIA *Douglas MacEachin*, estabeleceu novos padrões sistemáticos e transparentes que possibilitavam verificar se o analista havia cumprido suas responsabilidades quanto ao ‘pensamento crítico’. Para isso, foram criadas oficinas de “*linchpin analysis*”, técnica que, basicamente, requer que os analistas pensem de forma sistemática ao analisar suas suposições, garantindo, portanto, que possibilidades alternativas sejam consideradas. As citadas oficinas foram voltada aos gerentes e a produção de uma série de documentações sobre o processo analítico.

O termo “análise alternativa” tornou-se amplamente utilizado no final dos anos 90, depois que o Almirante *David Jeremiah* realizou uma análise demonstrando a falha da Comunidade de Inteligência americana ao não prever o teste nuclear realizado na Índia em 1998.

Durante uma conferência para imprensa na CIA, o Almirante relatou uma série de problemas, desde a coleta de informações até a falha na previsibilidade de que o Partido Nacionalista *Hindu Bharatiya Janata* cumprisse sua promessa de realizar os testes. Ele também respondeu a questões que foram desde a gravidade do fracasso da Inteligência e o papel das medidas de segurança que foram tomadas pela Índia, que dificultaram aos EUA a detecção dos planos de testes. O relatório estimulou especificamente o aumento do uso do que se chamou de análise “equipe-vermelha”.

Em 2000, foi criada a Escola *Sherman Kent*

para Análise de Inteligência da CIA. *John MCLoughlin*, então Vice-Diretor de Inteligência, deu como missão, à Escola, a consolidação das técnicas de “análise alternativa”, as quais foram desenvolvidas passando a serem ensinadas pelo Departamento de Inteligência da CIA nas salas de aulas.

Após o ataque terrorista ocorrido em 11 de setembro de 2001 e o erro de análise sobre a posse de armas de destruição em massa no Iraque, a pressão por abordagens alternativas de análise de Inteligência aumentou. Como consequência, o Ato de Reforma de Inteligência de 2004 impôs ao Diretor Nacional de Inteligência a responsabilidade pelo uso das técnicas de análise na Comunidade de Inteligência.

Houve divergências quanto a interpretação do significado do termo “análise alternativa”, uma vez que para alguns analistas de Inteligência as técnicas “alternativas” somente deveriam ser utilizadas de forma alternativa, ou seja, em ocasiões excepcionais. Por conseguinte, os instrutores da *Kent School* tiveram que explicar que o uso das técnicas deveria integrar a rotina do analista e fazer parte do dia a dia da análise.

Em 2004, ocorreu um aprimoramento do material de ensino baseado nas lições aprendidas durante os 7 (sete) anos de uso das técnicas. Neste contexto, *Randolph H. Pherson* e *Roger Z. George*, que estavam entre os responsáveis pela redação das lições, consentiram que o termo “análise alternativa” era limitador e não descrevia o que eram as técnicas por eles aprendidas e desenvolvidas, e, assim, decidiram mudar o nome da técnica. Neste momento, *Kathy Pherson*, que também fazia parte da equipe, sugeriu o nome “Técnicas de Análise Estruturada”. Em junho de 2005, a nomenclatura foi formalmente aprovada e atualizada no material de treinamento dos analistas.

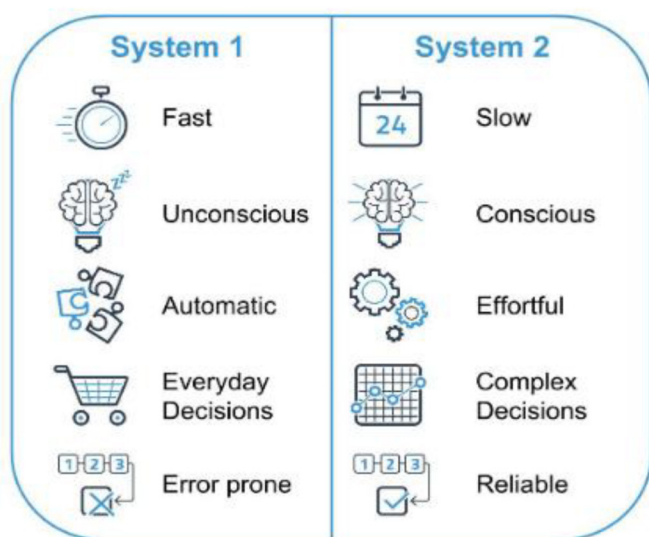
Atualmente, o termo é amplamente utilizado por toda a Comunidade de Inteligência dos EUA e, de forma progressiva, em academias e serviços de Inteligência por todo o mundo. Porém, ainda não há legislação a respeito, somente o Ato de Reforma de Inteligência de 2004.

1.2 SISTEMA DE PENSAMENTO

Nas últimas duas décadas, diversos estudos sobre processos do pensamento foram realizados, porém o grande destaque foi para a Teoria do Processo Dual, criada pelo psicólogo *Daniel Kahneman*.

A teoria explica que as pessoas interpretam a realidade que vivem por meio de dois sistemas de pensamento, nominados pelo autor, para simplificação didática, de ‘Sistema 1’ e ‘Sistema 2’.

Figura 1 - Sistemas de Pensamento



Fonte: *Analytics UpFront*

1.3 SISTEMA DE PENSAMENTO 1

O Sistema 1 é intuitivo, automático, imediato, inconsciente e eficiente, possibilitando tomadas de decisões rápidas. É baseado em experiências passadas, pautado em modelos mentais, e, apesar de muitas vezes preciso, pode ser uma fonte de parcialidade, de “*cognitive biases*” e outras falhas intuitivas que levam a análises errôneas.

O ex-analista da CIA *Richards I. Heuer Jr* trata com maestria sobre o tema parcialidade cognitiva – “*cognitive bias*”, no Livro *Psychology of Intelligence Analysis*, relatando que as pessoas constroem sua perspectiva de realidade em conformidade com as informações fornecidas pelos sentidos. Porém, essa entrada sensorial é mediada por processos mentais complexos, que, por sua vez, especificam quais conhecimentos são apreendidos, captados, como estes são organizados e o significado conferido por eles.

O que é percebido pelas pessoas, o quanto prontamente eles percebem a informação e como a processam após o recebimento, é fortemente influenciado pelas experiências da vida, educação, cultura, valores e normas organizacionais (seu quadro de referência). Esse processo de visualização, de percepção do mundo através de uma lente ou tela que canaliza e focaliza de acordo com pressupostos do indivíduo, pode distorcer as imagens que são vistas. Essa lente pode ser chamada de modelo mental, configuração mental “*mindset*”, biases, premissas de análise.

Por fim, *Heuer* conceitua “*cognitive bias*” (1999, p. 111):

Cognitive biases são erros mentais causados pelas estratégias simplificadas de processamento de informações. Importante distinguir parcialidade de cognição - *cognitive bias* - de outros tipos existentes de bias como tendenciamento cultural - *cultural bias*, parcialidade da cognição do tomador de decisão numa organização - *organizational bias* ou bias que são resultados do nosso próprio interesse. Em outras palavras, a *cognitive biases* não resulta de predisposição emocional ou intelectual referente a algum julgamento, mas de procedimentos mentais subconscientes para o processamento de informações. O *cognitive bias* é um erro mental consistente e previsível.

Nem mesmo o analista de Inteligência especialista está protegido das armadilhas e falhas de análise, as quais são, na verdade, endêmicas ao processo de pensamento do ser humano. Especialistas entendem que os homens constroem o processo do pensamen-



to de acordo com seus próprios modelos mentais, por intermédio dos quais processa-se todas as informações, fazendo parte do funcionamento natural do processo de conhecimento.

Conforme menciona *Douglas McEachin* (1999, p. XI):

A mensagem que aparece na apresentação de *Heuer* é que a informação e a expertise são meios necessários, mas não suficientes, de fazer da análise de inteligência o produto especial que ela precisa ser. Um esforço comparável deve ser dedicado a ciência da análise. Esse esforço deve começar com uma compreensão clara das forças e fraquezas inerentes ao mecanismo analítico primário - a mente humana - e a forma como processa as informações.

Desde a publicação do livro *Psychology of Intelligence Analysis*, autores associados a Comunidade de Inteligência norte-americana identificaram o “cognitive bias” como a maior causa de falha nas análises de dados realizados pela CIA. Concluindo que todos, independentemente do grau de expertise, estão sujeitos a subjetividades nos julgamentos e que as crenças, percepções (por vezes errôneas), configurações mentais - *mindset*, influenciam a moldagem das nossas ações e visões em relação ao mundo.

Analistas de Inteligência têm confiado em julgamentos intuitivos no processo de construção de suas análises. Este tipo de análise combina o conhecimento do especialista sobre o assunto com as habilidades básicas do pensamento. O raciocínio permanece em grande parte na mente do analista individual até que seja anotado em um relatório preliminar.

1.4 SISTEMA DE PENSAMENTO 2

O Sistema 2, por sua vez, é analítico, um processo consciente explícito, controlado, lento, deliberado, de raciocínio. Nesse sistema de pensamento, estão inclusos todos os tipos de análise, como Pensamento Crítico, Técnicas de Análise Estruturada (TAE), assim como toda variedade de métodos de

análise empíricos e quantitativos.

As TAE são ferramentas para o Sistema 2 de pensamento, ajudam a identificar e superar as tendências/parcialidades cognitivas inerentes ao Sistema 1 de pensamento. As referidas técnicas são mecanismos por meio dos quais os processos internos de pensamento são externalizados de maneira sistemática e transparente, possibilitando o compartilhamento, a construção, a análise crítica dos outros analistas e, principalmente, do destinatário final da análise, o tomador de decisão.

Esse nível de transparência na construção da análise de dados permite maior efetividade na comunicação entre uma equipe de analistas, funcionando de maneira efetiva e eficiente entre grupos de uma mesma agência de Inteligência ou em um trabalho interagências.

Em suma, as TAE são uma forma de evitar esse problema resultante do *cognitive biases*, bem como outras armadilhas intuitivas comuns que acabam por distorcer o trabalho do analista de Inteligência.

2. TAXONOMIA DOS MÉTODOS DO SISTEMA 2

Existem diversas metodologias de análise de Inteligência aplicáveis aos mais diversos assuntos, porém não há entre os estudiosos do tema um consenso sobre essa categorização. No livro *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis* (2005, p. 30), *Heuer* e *Pherson* mencionam quatro metodologias distintas para a análise de Inteligência: Pensamento Crítico, Técnicas de Análise Estruturada, Análise Quantitativa e Análise Empírica.

Esses métodos foram desenvolvidos com a finalidade de ajudar a análise de Inteligência, havendo a possibilidade da utilização de todos em um projeto único. Os referidos métodos previnem erros patoló-



gicos de análise de Inteligência, justamente porque são transparentes, possibilitando a correção de erros praticados pelo analista ao realizar a avaliação de dados, protegendo contra vieses cognitivos, desafiando suposições e identificando resultados alternativos.

2.1 PENSAMENTO CRÍTICO

É pensar de forma estruturada, com qualidade e padrão intelectual. Nesse sentido, o autor *David I. Moore*, no Livro *Critical Thinking and Intelligence Analysis* (2007, p. 02), definiu Pensamento Crítico da seguinte forma:

Pensamento Crítico é o pensamento deliberado meta-cognitivo (pensar sobre o pensamento) e cognitivo (pensar) pelo qual uma pessoa reflete sobre a qualidade do processo de raciocínio simultaneamente enquanto raciocina para uma conclusão. O pensador tem dois objetivos igualmente importantes: chegar a uma solução e melhorar a maneira como ele ou ela raciocina. (tradução livre)

Para alcançar os dois objetivos do pensador, *T. Moore* (2007, p. 08) menciona o livro *The Foundations of Analytic Thinking: How to Take Thinking Apart and What to Look for When You Do* (*Dillon Beach, CA: The Foundation for Critical Thinking*, 2003), em que os autores *Paul* e *Elder* citam 08 (oito) elementos essenciais do pensamento: ponto de vista, propósito do pensamento, pergunta em questão, evidências, inferências e interpretações, conceitos, suposições, implicações e consequências.

De acordo com *Paul* e *Elder* as pessoas raciocinam com um propósito. Esse raciocínio existe dentro de um ponto de vista e é moldado por suposições conscientes e inconscientes. O raciocínio envolve a criação de inferências baseadas em quadros conceituais sobre a realidade. Essas inferências são geradas quando as pessoas consideram as evidências necessárias para responder a perguntas ou resolver problemas. Além disso, o raciocínio leva a pontos de decisão com implicações - coisas que podem acontecer - e consequências - coisas que acontecem quando a decisão é tomada. Finalmente, *Paul* e *Elder* insistem que “aprender a analisar o pensamento requer prática na identificação das estruturas em uso”.

Em suma, a técnica do Pensamento Crítico auxilia na análise excessiva de dados, uma vez que faz com que o analista persista em sempre identificar as reais necessidades do cliente, desenvolvendo uma linha persuasiva de argumentos, checando os principais pressupostos, buscando os dados negados, levando o analista à obtenção das melhores respostas para o contexto em análise.

Assim como ocorre com a utilização das Técnicas de Análise Estruturada, o uso pelo analista do Pensamento Crítico auxilia a evitar que erros de análise decorrentes de intuição e vieses cognitivos acabem por prejudicar o resultado da análise.

2.2 ANÁLISE QUANTITATIVA

Na maioria dos casos, os dados empíricos de análise de Inteligência não estão disponíveis. Quando isso ocorre, muitos métodos são projetados para usar dados gerados pela opinião de especialistas ou atribuindo julgamentos subjetivos de probabilidade. Procedimentos especiais são usados para obter esses julgamentos. Essa categoria inclui métodos como inferência bayesiana, modelagem dinâmica e simulação (*Heuer e Pherson*, 2005).

2.3 ANÁLISE EMPÍRICA

Conforme *Heuer e Pherson* (2005), na Análise Empírica os dados são coletados por diferentes tipos de sensores, usados por exemplo na análise de sistemas de armas.

Este tipo de análise baseia-se em evidências para o estudo e interpretação da informação ao invés de teorias e conceitos.

2.4 ANÁLISE ESTRUTURADA

A Análise Estruturada é o processo de exteriorização do pensamento do analista de uma ma-



neira aparente aos demais, possibilitando a revisão, a construção de novas ideias e críticas, assegurando que as bases utilizadas para formação dos julgamentos analíticos sejam sólidas. Deve se considerar que esse método não dispensa o analista especialista, nem as mentes mais criativas.

Importante salientar que a aplicação das técnicas não garante o resultado correto da análise.

Porém, sua utilização pode reduzir erros frequentes decorrentes de preconceitos, modelos mentais e “mindsets”, uma vez que o analista necessita pensar de maneira mais rigorosa sobre um problema, fazendo-o rever, por si e por outrem, se preconceitos e suposições foram examinados e previamente testados.

Outrossim, a transparência na construção do raciocínio, desde o início do projeto, incentiva a análise colaborativa entre grupos de analistas, com discussões a cada fase do trabalho. Em casos mais complexos, nos grupos compostos por especialistas oriundos de Agências de Inteligência diversificadas, existe o benefício da troca de informações e experiências entre os profissionais, trazendo a exposição e elaboração de pontos de vista alternativos com aprofundamento do tema analisado. A realização da

análise por um grupo de analistas e uma quebra de paradigma para a Comunidade de Inteligência, visto que esta atividade sempre foi realizada por um único analista.

Sobre a evolução do formato de realização da análise, *Heuer e Pherson* mencionam (2015, p. 239):

Muitas coisas mudam quando o processo de pensamento interno do analista é externalizado de forma transparente, de modo que a evidência é compartilhada cedo e as diferenças de opinião podem ser compartilhadas, construídas e facilmente criticadas por outros. O rápido crescimento das redes sociais através das fronteiras organizacionais e a crescente distribuição geográfica de seus membros estão mudando a forma como a análise precisa ser feita dentro da profissão de Inteligência e ainda mais nos negócios.

O uso das TAE ainda pode ser um tabu entre os analistas de Inteligência, pressupondo que sua utilização somente deva ocorrer em casos de extrema complexidade. Associado a isso, vivemos numa era em que grande volume de dados trafegam de diversas fontes, há pressões quanto ao tempo de resposta aos problemas, que acabam impondo certo imediatismo. Por conseguinte, muitos podem imaginar que a utilização desta metodologia seja incompatível com tais características da vida moderna, deduzindo ser complexa e demorada.

Quadro 1 - Comparativo Análise Intuitiva x Análise Estruturada

Mente	Fechada	Aberta
Método	Satisfação	Separado Sistemático Suficiente
Todas alternativas	Não consideradas	Consideradas
Decisão/Solução	Frequentemente falho Menos efetivo	Mais compreensivo Mais efetivo

Fonte: *Heuer e Pherson* (2015 - Tradução Livre)



Para abrandar essa situação, na CIA existem especialistas em metodologia de técnicas estruturadas preparados para orientar grupos de analistas em projetos de Inteligência, facilitando assim sua compreensão e seu uso.

No Brasil, muitas agências de Inteligência têm se preocupado com aprimoramento e modernização de ferramentas de tecnologia, como *softwares* que buscam informações em bancos de dados realizam cruzamentos de informações a partir de critérios preestabelecidos pelos usuários. Entretanto, não se percebe grande investimento na capacitação dos analistas, e o elemento humano ainda é essencial à análise de Inteligência, porquanto, até mesmo os mais sofisticados meios de tecnologia da informação ainda carecem do indivíduo que realize sua programação para atender a parâmetros de busca e associação que sirvam para a produção do conhecimento.

Sendo assim, falta ainda no Brasil o investimento na capacitação dos analistas para o uso das TAE, pois somente assim será possível sua disseminação e aplicação nas diversas Agências de Inteligência que compõem o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), entre outros.

Gregory F. Treverton, no prefácio do livro *Analytic Culture in the US Intelligence Community*, do autor Dr. *Rob Johnston* (2005, p. XII), faz considerações relevantes sobre a importância dos metodologistas atuando como mentores de equipes de análise:

Juntas, as agências de análise devem procurar criar “comunidades de prática”, com orientação, grupos de práticas analíticas e vários tipos de recursos on-line, incluindo fóruns sobre métodos e resolução de problemas. Essas comunidades estariam ligadas a um repositório central de lições aprendidas, baseadas em post-mortens, pós-ação e revisões mais formais de produtos de Inteligência estratégica. Dessas revisões, devem derivar lições para os indivíduos e para as equipes e devem considerar as

raízes de erros e falhas. Histórias orais e escritas serviriam como outras fontes de recursos para as lições. Essas comunidades também poderiam começar a reformular as organizações, repensando os projetos organizacionais, desenvolvendo programas mais formais de socialização, testando as configurações do grupo para a efetividade e fazendo o mesmo com as práticas de gerenciamento e liderança.

3. CATEGORIAS DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE ESTRUTURADA

No Livro *Strutured Analytic Techniques, Heuer and Pherson* descrevem 55 (cinquenta e cinco) métodos analíticos estruturados, dividindo-os em oito categorias. Para cada técnica os autores expõem as armadilhas cognitivas recorrentes, demonstrando como superá-las.

Raramente em um projeto será aplicada uma única técnica. Via de regra, faz-se necessário a integração de múltiplas técnicas, sendo que cada uma delas tem a possibilidade de resolver parte do problema. Saber escolher quais técnicas corretas a utilizar para cada projeto específico é papel do analista.

A Análise Estruturada é dividida em categorias analíticas, cada uma com técnicas específicas. São elas: a) Categoria Decomposição e Visualização; b) Categoria Geração de Ideias; c) Categoria Cenários e Indicadores; d) Categoria Geração e Avaliação de Hipóteses; e) Categoria Avaliação da Causa e do Efeito; f) Categoria Análise de Desafios; e g) Categoria Apoio a Decisão.

3.1 DECOMPOSIÇÃO E VISUALIZAÇÃO

Atualmente, o excessivo volume de dados que chega diariamente nas Agências de Inteligência mudam a forma de trabalho do analista. Existe uma limitação por parte do homem na capacidade de memorização e processamento de todas essas informações, imagine em casos de análise de um problema de Inteligência com a interação de diversas variáveis.



São grandes as chances de erro da análise desses dados, a não ser que se faça a representação externa do problema segmentando-o em partes. E é exatamente isso que trata essa técnica, decomposição (segmentar o problema ou assunto em partes, para análise de cada parcela individualmente), e a visualização (expor de uma forma organizada esses fragmentos em papéis, post-its, numa tela de computador, etc.), possibilitando a visualização do todo, visando a entender como esses fragmentos se inter-relacionam.

3.2 GERAÇÃO DE IDÉIAS

A proposta central presente nas técnicas desse grupo e a geração de ideias logo no início de um projeto, recomendando sua utilização em trabalhos realizados por grupos de colaboradores. Em virtude das diferentes perspectivas e expertise dos analistas, essa reunião inicial fará com que cada integrante do grupo traga suas diferentes perspectivas sobre o assunto, incentivando o debate, estimulando a geração de novas ideias, possibilidades e pontos de vistas diferentes. Um mesmo assunto pode ter tantos pontos de vista diferentes quanto o número de pessoas pertencentes ao grupo. A técnica colabora no combate ao “*cognitive bias*”, “*groupthink*”, “*premature closure*” e “*mental shotgun*”, situações estas que podem ocorrer quando analistas necessitam fazer avaliações contínuas com o fornecimento de respostas rápidas para problemas de difícil solução.

3.3 CENÁRIOS E INDICADORES

Para o analista de Inteligência existe uma barreira de cognição ao se fazer uma análise preditiva. A análise não é um raciocínio lógico-linear, pelo contrário, é complexo, multidisciplinar e dinâmico. Uma das condições que explicam essa inabilidade de se fazer previsões é a de que todas as pessoas se uti-

lizam de modelos mentais, até mesmo os especialistas. As técnicas do grupo de cenários e indicadores têm o papel de auxiliar esses profissionais a superar esse problema.

No uso das técnicas de cenários, o analista faz prospecção de histórias de futuro prováveis que sejam passíveis de desdobramentos. A partir do momento em que essas prováveis histórias são delineadas pelo analista, o tomador de decisão pode ensaiar mentalmente essas possibilidades de cenários, se questionando o que ele deve fazer no presente para se preparar caso algum daqueles cenários ocorram ou não ocorram no futuro. O analista deve ser capaz de gerar uma série de cenários, classificando-os como mais prováveis ou menos prováveis de ocorrer e os mais perigosos. A geração de diversos cenários auxilia o analista a focar sua atenção nas forças e fatores que muitas vezes estão implícitos, porém são capazes de influenciar o desenvolvimento de uma situação.

Listar indicadores ou sinalizações para cada hipótese ou cenário estabelecido, no começo da análise de um problema de Inteligência, facilita a visualização das possibilidades de mudança de cenários. Assim, essas técnicas podem ser usadas em diferentes circunstâncias, contribuindo para a geração de alertas antecipados de futuro ou a validação de cenários já em acompanhamento, avaliando mudanças em direção a uma situação favorável ou não, como instabilidade política e evolução econômica.

3.4 GERAÇÃO E AVALIAÇÃO DE HIPÓTESES

Os fragmentos de informações recebidos para análise são normalmente parciais, imprecisos e até mesmo enganosos. O processo de análise pode ser aprimorado com a prática de algumas técnicas científicas de raciocínio que atenuam esses problemas, formulando e testando hipóteses.



As técnicas ora em estudo têm como finalidade contribuir para solução do problema do “*cognitive bias*”, uma vez que exige do analista a geração de múltiplas hipóteses, estimulando-o a pensar em outras possibilidades e explicações diversas para um mesmo fato.

Além disso, as técnicas deste grupo ajudam na seleção de alternativas mais complexas. Nestes casos, durante a realização da análise, existe uma tendência do profissional em aceitar a primeira resposta que parece ser a mais apropriada, buscando na sequência somente as evidências que confirmam a escolha realizada.

Por sua vez, um bom analista, fazendo uso de uma destas técnicas, iniciaria seu trabalho com uma série de possíveis hipóteses, testando cada uma delas. Uma regra básica desse método é a de que: hipóteses não refutadas têm o mesmo valor que aquelas com evidências a favor. Caso um único item de evidência seja inconsistente com uma hipótese, essa deve ser afastada. A hipótese mais sustentável é muitas vezes aquela com a menor evidência contra ela.

3.5 AVALIAÇÃO DA CAUSA E DO EFEITO

Um dos papéis do analista de Inteligência é o fornecimento ao tomador de decisão de produtos de Inteligência estratégica. Por meio de estimativas, são fornecidas análises de médio a longo prazo sobre a natureza, dinâmica e impacto de um evento ou problema. Para explicar o passado e, por vezes, prever o futuro, o analista se baseia erroneamente na percepção de causa e efeito. Porém esta prática fica sujeita a toda sorte de armadilhas de cognição e falsidades de raciocínio, além de problemas quanto à desinformação, informação ambígua ou a total falta de informação. Algumas das técnicas estruturadas presentes nesta categoria podem ajudar a reduzir estes problemas.

Uma das maiores falhas da Inteligência é o “*mirror imaging*”, isto é, a suposição inconsciente de imaginar que um líder de um país, oriundo de cultura distinta do analista, teria os mesmos critérios de julgamento quando diante de uma mesma situação. Um outro problema de análise é que, na avaliação do comportamento de outras pessoas, analistas tendem a imaginar que o resultado da ação de uma pessoa decorre deliberadamente de suas intenções, não imaginando que o resultado pode ter ocorrido por erro, acidente, coincidências ou mesmo que pequenas causas podem ter consequências enormes.

Via de regra, os analistas visam a buscar uma causa imediata capaz de justificar a geração de uma determinada situação e, espontaneamente, param de analisar a existência de outras possibilidades. Para tanto, se apegam às informações que estão expostas e são de fácil percepção, deixando de lado uma outra gama enorme que exerce ou pode exercer igual influência nos resultados

3.6 ANÁLISE DE DESAFIOS

O grupo de técnicas “Análise de Desafios” tem por finalidade desafiar problemas inerentes ao julgamento do analista quando da realização de uma análise, tais como: erros de percepção, modelos mentais, tendências cognitivas ou mesmo quando já há um consenso de julgamento na análise sobre determinado fato, sem previsibilidade de mudanças.

Em três das técnicas abarcadas nesta categoria é aplicado um método conhecido como “Técnica de Reenquadramento” (“*Reframing Techniques*”). Cada pessoa enxerga o universo a sua maneira, pois somos indivíduos com formações diferentes, vivemos nossas próprias experiências e temos nossa história individual. Todos esses fatores influenciam diretamente em nossa forma de pensar e decidir, bem



como em nossos comportamentos e atitudes. Isso gera uma moldura no indivíduo, são os chamados modelos mentais. Por consequência, quando da análise de uma evidência, os modelos mentais têm uma influência direta.

Este método tem por escopo a mudança de perspectiva do analista quanto a uma determinada situação. Conduzindo-o a pontos de vista diversos com geração de novas ideias e como resultado rompendo com modelos mentais.

3.7 CATEGORIA APOIO À DECISÃO

Existe uma limitação humana da memória de curto prazo, impossibilitando a capacidade de memorização de todos os prós e contras quando há múltiplas possibilidades. Dessa maneira, tende-se a focar primeiramente em um grupo de problemas e oportunidades, posteriormente em um segundo grupo e assim por diante, acarretando hesitação ou morosidade para tomada de decisão.

Algumas técnicas de suporte de decisão têm por finalidade superar essas limitações de conhecimento, exteriorizando todas as opções e inter-relações de forma gráfica, permitindo aos analistas testar os resultados das opções alternativas e, ao mesmo tempo, mantém o problema como um todo de forma ostensiva. Outras técnicas desta categoria ajudam o tomador de decisão a desenrolar situações complexas ou definir as oportunidades e restrições no ambiente em que a escolha precisa ser feita.

A esse respeito, *Heuer e Pherson* citam um exemplo prático de autoria de *Douglas MacEachin* (2015, p. 218):

O papel do analista no processo de formulação de políticas é semelhante ao do scout em relação ao treinador de futebol. O trabalho do scout não é prever antecipadamente a pontuação final do jogo, mas avaliar os pontos fortes e fracos do adversário para que o técnico possa elaborar um plano de jogo vitorioso.

Em seguida, o scout senta em uma cabine com binóculos poderosos, para informar sobre vulnerabilidades específicas que o técnico pode explorar. - Douglas MacEachin, Diretor Adjunto de Inteligência da CIA, 1993-1995 (tradução livre).

Em síntese, o papel do analista com o uso dessas técnicas e estruturar toda a informação relevante em um formato que torna mais fácil para o tomador de decisão sua visualização e realização de uma escolha.

4. EMPREGO DAS TAE POR EQUIPES OU GRUPOS

As análises de Inteligência ocorrem cada vez mais em espaços colaborativos, em que grupos e equipes são responsáveis pela produção do conhecimento, amparado nos conhecimentos e apreciações de dados por parte dos integrantes destes “*times*”.

E esta é uma das principais características da análise estruturada pois, ao contrário do padrão regular em que a fase inicial é a atividade individual de produção do conhecimento e a coordenação surge como uma etapa final, o uso das TAE viabiliza a cooperação e a crítica da construção do conhecimento desde seu início, na medida em que todo o pensamento do analista é externalizado para considerações pelos demais participantes do grupo.

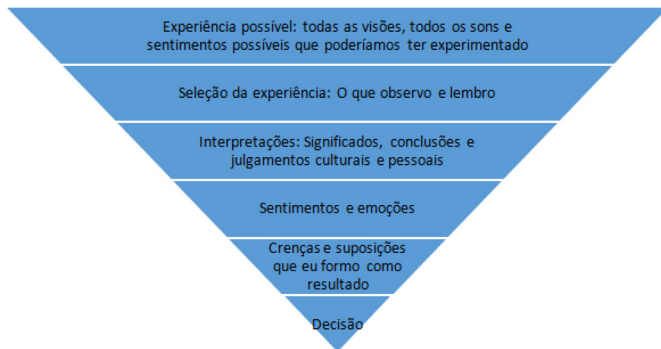
O significado dos fenômenos, experiências possíveis, é algo criado pela pessoa que experimenta o evento e se lastreia na interpretação que fazemos sobre este evento, ou seja, tudo de maneira pessoal. Como diz *Joseph O' Connor* (2011), o processo de raciocínio está trancafiado atrás dos olhos do indivíduo, ainda sugere uma pirâmide sobre essa ação.

Nas TAE a cognição é um processo colaborativo que estrutura o processo individual de pensamento, assim como estrutura a interação entre os analistas, uma vez que o processo de pensamento nestas técnicas é transparente e cada passo necessita da discussão dentro da equipe.

Neste sentido Heuer e Pherson (2016, p. 18) afirmam:

“(...) a sinergia de múltiplas mentes usando análise estruturada é geralmente mais eficaz do que o pensamento de um analista solitário. A análise baseada em equipe pode, naturalmente, trazer consigo um novo conjunto de desafios comparáveis às limitações cognitivas e às armadilhas enfrentadas.” (tradução livre).

Figura 2 - O processo do raciocínio segundo O'Connor



Fonte: O'Connor, 2011

As TAE deixam um rastro para que outros analistas ou decisores possam exercer também seus próprios juízos analíticos sobre a construção do conhecimento. Usadas em grupo, a cada etapa do processo analítico são expostas perspectivas diferentes e/ou divergentes aos integrantes.

Essa transparência faz com que as diferentes opiniões dos analistas sejam consideradas em todo o processo epistemológico. Assim, o uso das técnicas impõe ao analista, individualmente considerado, que se torne mais aberto e disponível para revisão e crítica de suas interpretações sobre a massa de dados a serem analisados.

Essa transparência importa em uma comunicação mais efetiva no processo de produção do conhecimento e, na medida em que o analista tem ciência de que seu trabalho cognitivo individual será apresentado e apreciado pela equipe ou grupo, involuntariamente até, se esforça em demonstrar de forma sistemática a conformidade de seu julgamento

dos dados. Neste momento enxergamos uma grande contribuição do emprego das TAE nos grupos ou equipes formadas por integrantes de distintas agências e instituições.

5.1 UTILIZAÇÃO INTERAGÊNCIAS

No Brasil a Comunidade de Inteligência é composta pelo Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e outros subsistemas como acontece em cada Estado-Membro da Federação, ordinariamente compostos por forças de Segurança Pública, dentre outros, cada qual com suas respectivas Agências ou Órgãos de Inteligência.

Seus analistas utilizam cada qual um banco de dados distinto, alguns com alguma integração ou interação com sistemas de informação nacionais, entretanto, a maior base de dados pertence aos Estados-Membros, sobretudo os relativos à identificação civil, registro e licenciamento de veículos, registro de antecedentes criminais, dentre outros dados importantes para a realização de análises voltadas ao enfrentamentos de ORCRIM.

Já vimos que o uso das TAE visam a desobscurecer o processo cognitivo, podem ser consideradas, portanto, uma vertente da gnosiologia aplicada aos analistas de Inteligência. No processo de construção do conhecimento, elementos culturais e profissionais são fatores de grande influência no indivíduo em si. Como afirma Pierre de Bourdieu (2007, p. 141):

“As categorias de percepção do mundo social são, no essencial, produto da incorporação das estruturas objetivas do espaço social” (sic).

Agora, tenhamos em conta que por diversas vezes, mesmo quando empenhados na análise de fatos de interesse comum, analistas de diferentes agências e instituições trazem consigo modelos mentais inquestionáveis, sobretudo, influenciados pelo ethos institucional de onde provém. Consequentemente,

temos um ambiente fértil para preconceitos e até a sonegação de dados importantes na produção do conhecimento interagências, daí a importância da lição de *Heuer e Pherson* (2016, p. 18):

Essas técnicas podem ajudar os analistas a mitigar as limitações cognitivas comprovadas, superando algumas das armadilhas analíticas conhecidas, e explicitamente confrontar os problemas associados a modelos mentais inquestionáveis (também conhecidos como mentalidades). Eles ajudam analistas a pensar mais rigorosamente sobre um problema analítico e garantir que preconceitos e pressupostos não sejam tornados como garantidos, mas explicitamente examinados e testados (tradução livre).

Figura 3 - O SISBIN



Fonte: ABIN

Os ambientes integrados já são uma realidade, basta verificar a composição do SISBIN (figura 3).

Entretanto, como reduzir os subjetivismos, despersonalizar argumentos e promover a interação entre os analistas, de modo a que o processo cognitivo seja o mais transparente e permita o efetivo compartilhamento de dados e a produção de conhecimento o mais completo e confiável possível? Esse, a nosso ver, é o grande papel das TAE.

O acesso a bancos de dados, a sensores (aqui entendidos como os integrantes das instituições na condição de captadores de dados e informações), a

conhecimentos já produzidos, a própria expertise de um analista de Inteligência do Exército Brasileiro, somado a esta mesma bagagem trazida por analistas das Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal (PRF), Polícias Cíveis e Militares Estaduais, da Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), do Corpo de Bombeiro Militar, do Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), entre outras instituições, em um ambiente integrado de análise, visando à produção de conhecimento que visa a um fim comum, como é o caso da Segurança Pública. Imaginem a grande massa de dados e as variadas perspectivas de análise do fenômeno criminal e enfrentamento das OR-CRIM.

Como foi dito nas linhas anteriores, os métodos estruturantes trazem em si a transparência do processo cognitivo individual e do grupo. A cada etapa é possível a todo integrante da equipe de análise e aos gerentes ou decisores a verificação de como se deu tal ou qual formação de opinião, conclusão ou estimativa.

Dessa forma, é possível incutir nos componentes de um grupo integrado de analistas de distintas Agências ou Órgãos de Inteligência o compromisso com o resultado final daquele produto, que será, via de regra, assessorar gestores da Administração Superior.

A necessidade do inteiro compartilhamento de dados e informações por esses analistas é “conditio sine qua non” para que a produção do conhecimento seja completa. A omissão intencional de dado ou informação, por vaidades institucionais, ou qualquer outro mote individual, poderá ser detectada mais a frente quando do julgamento das etapas do processo de cognição.

5.2 ESTUDO DE CASO

A seguir será explorado um estudo de caso, contextualizando a aplicação da TAE em ambientes

integrados, com o fito de demonstrar sua grande utilidade.

5.2.1 A Copa do Mundo de 2014 em Minas Gerais

Os grandes eventos ocorridos no Brasil a partir de 2013, com a Copa das Confederações, alteraram significativamente os rumos da política pública de Segurança do País, fomentando a integração e a cooperação das instituições públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações, todos empenhados para que, mediante uma intensa troca de dados e informações, fosse possível levar a cabo o planejamento estratégico de Segurança Pública. Nesse sentido, de acordo com BRASIL (2012, p. 13-14):

A SESGE atuará de forma estratégica na coordenação e na execução das ações nas três esferas de governo. No âmbito nacional, coordenará as ações e promoverá a integração da Polícia Federal, da Polícia Rodoviária Federal, da Força Nacional de Segurança Pública e da Receita Federal, bem como articulará com o Ministério da Defesa a participação das Forças Armadas em questões específicas, tais como a segurança estratégica da infraestrutura crítica e do espaço cibernético e a ABIN as atividades de Inteligência.

No âmbito estadual e municipal, a SESGE, em parceria com as Secretarias de Segurança/Defesa Social, promoverá a integração das ações dos diversos órgãos, tanto nas questões operacionais como nas ações de inteligência, e em âmbito privado, através e em parceria com a Gerência Geral de Segurança do Comitê Organizador da Copa do Mundo FIFA Brasil 2014.

Para a realização desses propósitos, unidades integradas de comando e/ou cooperação serão criadas em níveis internacional, nacional, regional e local (fixas, instaladas nos estádios e locais de competição; e as móveis), o que permitirá acompanhar, simultaneamente, a evolução de um ou mais eventos em determinada cidade-sede. A experiência adquirida durante o processo, bem como a infraestrutura montada, ficará como legado para a política permanente de segurança pública.

Assim o foi. Em Minas Gerais, especificamente, foram adotadas diversas medidas e criados ambientes integrados com oficinas temáticas para cada um dos aspectos que envolviam a realização

dos jogos nas cidades que os sediaram, bem como medidas destinadas àqueles municípios com potencial atração de turistas nacionais e estrangeiros.

Em todo caso, a oficina de Inteligência permeava todas as demais, produzindo conhecimento acerca da logística, imigração, hotelaria, rotas protocolares, manifestações, eventos sociais e profissionais concorrentes, enfim, tudo o quanto pudesse servir para produção de conhecimento para assessorar os gestores na aplicação de recursos, alocação de materiais, estabelecimento de necessidades, locais de empenho de tropas para patrulhamento, ações repressivas, etc.

Assim, a Oficina de Inteligência em Minas Gerais era composta por analistas da ABIN, Agência de Inteligência da Polícia Federal, Agência de Inteligência da Polícia Rodoviária Federal, da Diretoria de Informações e Inteligência da Polícia Civil de Minas Gerais (DIIP/PCMG), da Diretoria de Inteligência da Polícia Militar de Minas Gerais (DINT/PMMG), Agência de Inteligência da Subsecretaria de Assuntos Prisionais da Secretaria de Estado de Defesa Social (AI/SUAPI/SEDS), Agência de Inteligência da Guarda Municipal de Belo Horizonte/MG (AI/GMBH), representação da Inteligência da 4ª Região Militar do Exército Brasileiro, sediado em Belo Horizonte, dentre outros convidados eventuais. Sendo um dos fluxos demonstrado na figura a seguir:

Fluxograma 4 - Fluxograma do CIO



Fonte: DIIP/PCMG



Durante o exercício de seu mister, na Oficina de Inteligência foram realizadas diversas reuniões entre os analistas das diferentes instituições, os quais, para a análise dos dados, informações e documentos que cada uma das Agências de Inteligência dispunha e apresentava para apreciação do grupo e consolidação do conhecimento, sobretudo das análises de risco, se utilizaram de técnicas de análise estruturada tais como cronologias e linhas do tempo, análises de vínculos, *brainstorming*, cenários simples, indicadores e pensamento de fora para dentro (*outside thinking*).

Neste ponto, é importante salientar que, muitas vezes, o emprego das TAE, nesse ambiente era feito sem que houvesse, por parte de todos os analistas, a consciência de que estavam participando de uma metodologia estruturante. Sobre este aspecto, evidenciou-se certa falta de fidelidade na condução das técnicas, o que prejudicou sobremaneira o mapeamento do processo mental de cognição, uma vez que muito se preocupou com o produto final e pouco se atentou para o desenvolvimento epistemológico.

Entretanto, foi nítida a contribuição da aplicação destas técnicas, ainda que mitigada, não apenas na produção do conhecimento, como também na influência que teve sobre o estímulo ao compartilhamento dos dados, informações e conhecimentos produzidos nas relações interagências. Pode-se citar que as reuniões das oficinas muitas vezes se iniciavam com a técnica do *brainstorming* a fim de identificar fatores de risco para rotas protocolares. Por exemplo, uma vez identificados, eram estabelecidos os itinerários principais e alternativos, para mais à frente utilizar técnicas como a de indicadores, pensamento de fora para dentro e análise de cenário simples para projetar situações em que possíveis ameaças se consolidassem e como reagiriam as forças de segurança

para evitar ou mitigar danos. Ao final eram então sugeridas alterações dos itinerários e composição do dispositivo de segurança das delegações.

Como dito anteriormente, a aplicação das técnicas não seguiu o rigor metodológico a ponto tal que fosse perceptível a total construção do pensamento por parte dos integrantes a fim de subsidiar o produto final das análises de risco a serem apreciadas pelos decisores. Entretanto a experiência demonstrou como os ambientes integrados puderam desenvolver a produção do conhecimento em aspectos muito mais completos e abrangentes.

CONCLUSÃO

As TAE vieram para suprir modelos eminentemente intuitivos de pensamento, substituindo por processos críticos e mapeados. Outrossim, contribuem de forma mais significativa para a produção de conhecimentos em grupos, estimulando as diferentes percepções e compartilhamento de ideias, o que nos denominados *fusion centers* ou ambientes interagências podem impactar de forma significativa quanto ao compartilhamento de informações que a princípio seriam obstadas por questões de índole individual ou institucional dos envolvidos.

À medida que ocorre o mapeamento dos processos mentais, elementos subjetivos tendem a ser minorados, sobretudo em ambientes nos quais os analistas envolvidos têm consciência de que sua produção individual estará sujeita a crítica por parte dos demais integrantes, e que reservas mentais poderão ser descobertas se não naquele momento, em outro, colocando em risco a credibilidade daquele analista e da instituição que representa.

A construção de ambientes integrados não é tarefa simples, contudo, podem ser criados. Para tanto é importante que tenhamos também um mo-



delo de gestão de desenvolvimento destes grupos que contribua para a consecução de suas finalidades.

Neste sentido, Katherine e Randolph Pherson (2017) listam as seis premissas que promovem um ambiente colaborativo, são elas: 1) A missão crítica; 2) O benefício mútuo, 3) A confiança mútua; 4) Incentivos; 5) Acesso e agilidade; e 6) Entendimento comum. Listam também os três princípios básicos para a superação de obstáculos à colaboração, que também se aplicam ao compartilhamento em ambientes integrados, quais sejam: 1) Responsabilidade para fornecer; 2) Empoderamento para participar; e 3) Ambiente orientado pelo usuário.

Observa-se que há de um lado a exteriorização do processo de pensamento do analista, o que podemos chamar de etapa mental, de outro há uma etapa comportamental, nesta é necessário que o analista se disponha a expor sua construção epistemológica de forma clara e fiel, evitando assim a sonegação de dados ou pressupostos que interferem nas suas conclusões e que devem ser objeto de apreciação.

Por outro lado, como assevera Marquês

(2016), embora as TAE estejam em voga como alternativas de produção sistêmica do conhecimento, visando a suprir as limitações cognitivas humanas, não há uma avaliação precisa de sua eficácia, sobretudo por que não há um acompanhamento tal que comprove o rigor metodológico em sua aplicação nas análises que foram realizadas. Os criadores das TAE chegam a sugerir e fazer experimentos, mas ainda persistem críticas.

De toda forma, diversas Comunidades de Inteligência incentivam o emprego das TAE, sobretudo em grupos de analistas, pois ainda que não se comprove que o resultado da análise pode ser diverso ou mais eficaz do que com a aplicação de outros métodos mais tradicionais, embasados nas experiências dos analistas individualmente considerados, a aplicação da TAE em si traz uma conotação mais científica para a produção do conhecimento em grupo e permite aos tomadores de decisão auditar as fases do processo cognitivo individual e coletivo, para, assim, reforçar seu entendimento.

BIBLIOGRAFIA

An Assessment of Data Analytics Techniques for Insider Threat Programs. **The Intelligence National Security Alliance**, Maryland, USA, 2018. Disponível em: <<https://www.insaonline.org/?s=An+Assessment+of+Data+Analytics+Techniques+for+Insider+Threat+Programs>>. Acesso em 18 mai. 2019.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Manual Técnico - Produção do Conhecimento de Inteligência** EB70-MT-10.401. 1.^a ed. Brasília, DF: COTER, 2019.

_____. Ministério da Justiça. **Planejamento Estratégico de Segurança para a Copa do Mundo FIFA Brasil 2014**. Brasília, DF, 2012. Disponível em <[http://www.conectas.org/arquivos/editor/files/PlanejamentoEstrategicoSESGE%20\(2\).pdf](http://www.conectas.org/arquivos/editor/files/PlanejamentoEstrategicoSESGE%20(2).pdf)> Acesso em 30 jun. 2019.



BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Trad. Fernando Tomaz (português de Portugal). 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

FOLKER JR, Robert D., **Intelligence Analysis in Theater Joint Intelligence Centers: An Experiment in Applying Structured Methods**. Joint Military Intelligence College, Washington, DC, Jan. 2000. Disponível em: <<https://fas.org/irp/eprint/folker.pdf>> Acesso em 18 mai. 2019.

HEUER JR., Richard J. **Psychology of Intelligence Analysis**. 2. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 1999.

_____.; PHERSON, Randolph H. **Structured analytic techniques for intelligence analysis**. CQ Press, 2016.

MARQUÉS, Fernando Toboso. **Grado de acierto de estimaciones y pronósticos: criterios de evaluación de la metodología y calidad de los análisis**. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Madrid, España, 2016. Disponível em: <http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2016/DIEEEM12-2016_Metodologia_CalidadAnalisis_FernandoToboso.pdf> Acesso em: 02 de jun. de 2019.

O' CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística PNL**. Trad. Carlos Henrique Trieschmann. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

PHERSON. Katherine Hibbs; PHERSON, Randolph H. **Critical Thinking for Strategic Intelligence**. CQ Press, 2017.

MOORE, David T., **Critical Thinking and Intelligence Analysis**. Washigton, 2007. Disponível em: <https://www.academia.edu/38695846/Critical_Thinking_and_Intelligence_Analysis_5_> Acesso em 02 de jun. de 2019.

JOHNSTON, Rob. **Analytic Culture in the US Intelligence Community**. Washington, 2005. Disponível em: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/analytic-culture-in-the-u-s-intelligence-community/analytic_culture_report.pdf> Acesso em 02 de jun. de 2019.