



DECIDA COM INTELIGÊNCIA

RESENHA: José **Jorge** Gonçalves Júnior¹

O Livro “Decida com Inteligência” aborda as dificuldades que o analista de Inteligência se depara, de forma consciente ou não, com vistas a realizar a análise de Inteligência precisa.

A obra é baseada no livro “*Psychology of Intelligence Analysis*” de Richard J. Heuder foi adaptado com autorização do Centro para Estudo de Inteligência da Agência Central de Inteligência (CIA) dos Estados Unidos da América.

A finalidade do livro é disponibilizar à sociedade brasileira conhecimentos que muito contribuirão no aprimoramento da capacidade de análise dos analistas de Inteligência brasileiros.

Carlos Tholt descreve que, a despeito da atividade de Inteligência ser única, o que difere a Inteligência Competitiva da Inteligência de Estado são os objetivos a serem atingidos, ou seja, enquanto a primeira busca a manutenção e ao aumento da competitividade das organizações a última tem como objetivo a segurança de um País.

A seguir, serão apresentados os principais assuntos abordados na obra, que é dividida em 04 (quatro) partes com 14 (quatorze) capítulos ao todo.

A parte 1 (Nossa Máquina Mental) identifica algumas limitações inerentes aos processos mentais humanos. Esta parte da obra é dividida em 03 (três) capítulos.

Na 1ª parte é abordado a necessidade de, ao se buscar o aperfeiçoamento do processo de análise, não se restringir somente à qualidade da redação, tipos de produtos analíticos, relações entre analistas e clientes ou organização do processo analítico, mas também no aprimoramento de como os analistas pensam. Para tal os analistas devem buscar ter

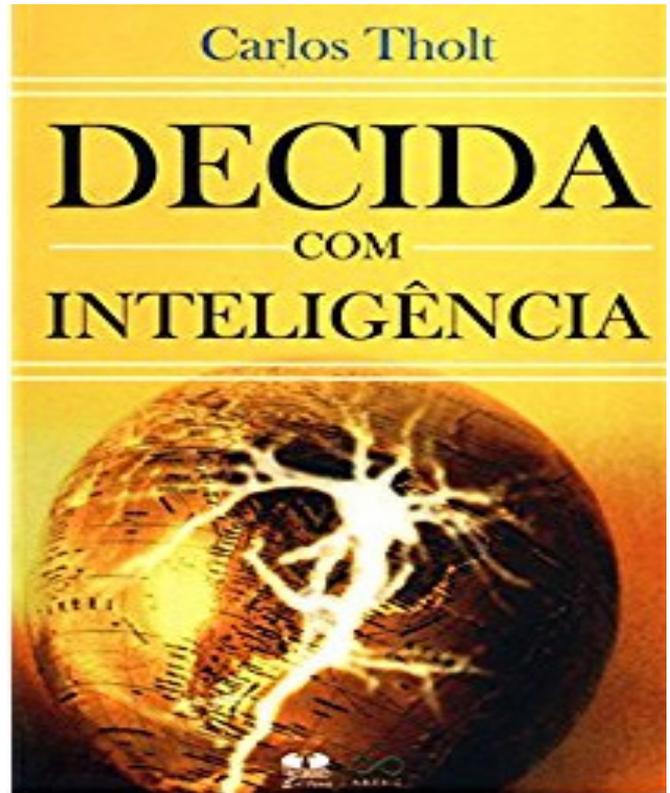


Figura única: capa do livro
Fonte: Thesaurus, ABRAIC, 2016

consciência e introspecção a respeito do processo que utilizam para fazer uma análise.

Nesta parte são tecidas observações acerca da percepção em geral, e, então, aplica esta informação para melhorar a compreensão de algumas das dificuldades da análise de Inteligência e do processo analítico. O autor afirma que tendemos a perceber o que esperamos perceber. Além disso, cita que programações mentais tendem a ser rápidas para a formação, mas resistentes a mudanças.

No último capítulo da 1ª parte são abordados as capacidades e limitações de diversos componentes do sistema de memória. É discutido sobre a armazenagem de informação sensorial, na qual estão inseridas as memórias de curto prazo e a de longo prazo. Nesta parte se observa como a memória de um analista fornece inserções contínuas, afetando o processo analítico.

¹Oficial de Infantaria do Exército Brasileiro - Academia Militar das Agulhas Negras - Mestre em Operações Militares - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - major.jorge96@gmail.com



A parte 2 (Ferramentas para pensar) discute ferramentas analíticas e abordagens simples para a superação das limitações e para se pensar de uma maneira mais sistemática. Esta parte do livro é dividida em 05 (cinco) capítulos.

O capítulo 4 analisa os pontos fortes e limitações da lógica situacional, teoria, comparação e simples imersão nos dados como estratégias para a avaliação de hipóteses. São tratadas estratégias para gerar, avaliar hipóteses e escolher hipóteses. Para escolha de hipóteses, o autor destaca as seguintes estratégias: “satisficing”, incrementalismo, consenso, racionalização por analogia e confiança.

No capítulo 5, são questionadas as suposições, geralmente implícitas, de que a falta de informação é o principal obstáculo para julgamentos de Inteligência precisos. O autor revela que, em experimentos científicos realizados, o aumento da quantidade de informação disponível resultou em um forte aumento de confiança, mas que não houve um aumento relevante na precisão da análise.

O capítulo 6 examina ferramentas mentais para ajudar os analistas a manterem suas mentes abertas, questionarem hipóteses, verem diferentes perspectivas, desenvolverem novas ideias e reconhecerem quando é a hora de modificar suas mentes. É ressaltada a necessidade de o analista negar suas hipóteses, ao invés de tentar confirmá-las.

O capítulo 7 trata sobre diversas estruturas para a decomposição e externalização de problemas analíticos complexos. Para tal, o analista deve, como um dos primeiros passos, determinar uma estrutura apropriada para o problema analítico, de forma que se possam identificar, então, as várias partes e se possa iniciar a montagem das informações na estrutura. São citadas ferramentas de apoio como: tabelas, diagramas, árvores e matrizes.

No capítulo 8, é descrita a ferramenta de análise estruturada “*Analysis of Competing Hypotheses*” (Análise de Hipóteses Concorrentes) (ACH) e sua aplicação. São descritos os 08 (oito) passos que

fazem parte desta técnica analítica e como ela pode ser utilizada em casos práticos de Inteligência ou em outras áreas.

A parte 3 (Predisposições cognitivas) apresenta informações sobre predisposições cognitivas, o termo técnico para erros mentais previsíveis causados por estratégias simplificadas de processamento de informação. Esta parte da obra é composta por 05 (cinco) capítulos.

O capítulo 9 versa sobre a natureza de predisposições cognitivas em geral. Ao longo do capítulo, são apontadas as similaridades entre tais predisposições e ilusões de ótica, ou seja, o erro se mantém pressionando, mesmo quando a pessoa está totalmente consciente de sua natureza.

No capítulo 10, é mostrada como a avaliação de evidências é uma etapa crucial na análise. É caracterizado como a ausência de evidências pode vir a prejudicar o trabalho de análise de Inteligência. É ressaltada a importância do analista saber lidar com evidências de precisão incerta, além de ter em mente que, impressões tendem a persistir mesmo depois que evidências que criaram tais impressões tenham sido completamente desacreditadas.

O capítulo 11 trata sobre como os julgamentos sobre causas e efeitos, necessários para explicar o passado, entender o presente e fazer estimativas sobre o futuro, são impactados por predisposições ligadas a fatores sobre os quais as pessoas exercem pouco controle consciente. Tal situação pode vir a influenciar julgamentos feitos por analistas de Inteligência.

No capítulo 12, pode ser verificado como os julgamentos rápidos, sem terem sofrido realmente análise da situação, estão sujeitos a serem influenciados por predisposições disponíveis, podendo impactar negativamente no cálculo da probabilidade de um cenário.

O capítulo 13 analisa o impacto das predisposições sistemáticas nas apreciações realizadas por analistas de Inteligência. É mostrado como a per-



cepção tardia de predisposições pode influenciar a avaliação de relatórios de Inteligência.

Na última parte (Conclusões), que conta com o capítulo final, mostra uma lista de itens a serem checados por analistas e recomendações sobre como as gerências podem ajudar a criar um ambiente no qual a excelência analítica floresça. A lista de verificação é composta por seis itens a serem discutidos: definição do problema, geração de hipóteses, coleta de informações, avaliação de hipóteses, seleção das

hipóteses mais prováveis e a monitoração contínua de novas informações.

Ao término da leitura, é possível verificar que a obra se destina, também, a contribuir para o aprimoramento da capacidade de análise ao examinar o viés cognitivo subconsciente preconcebido que prejudica a objetividade e distorce a análise em áreas como a avaliação de evidências, reconhecimento de sinais de mudanças, percepção de causas e efeitos e estimativas de probabilidades futuras.

REFERÊNCIA

THOLT, Carlos. **Decida com Inteligência**. Brasília: Thesaurus, ABRAIC, 2006.