



Sem Palavras:

A Luta da Comunidade de Inteligência para encontrar a sua Voz

Josh Kerbel

DEPOIS DOS ATENTADOS de 11 de Setembro e da intervenção no Iraque, os membros de Segurança Nacional do Governo dos EUA, em sua maioria, tiveram alguns momentos de introspecção — em grande parte, atrasados. Essas análises só podem ser consideradas saudáveis. Como disse o teórico militar e de Inteligência chinês Sun Tzu: “Aquele que conhece o inimigo e a si mesmo lutará cem batalhas sem perigo de derrota.”¹ O fato é, porém, que muitos desses integrantes do governo não gostaram necessariamente do que viram no espelho. Esse resultado se aplicava especialmente à comunidade de Inteligência, que viu seus próprios problemas de autoidentidade encarando-a com uma intensidade enervante.

Para ser sincero, a Comunidade de Inteligência, que, para os fins deste artigo, refere-se principalmente ao componente analítico, ainda não “conhece a si mesma.” Ou seja, mais de 60 anos depois de sua criação como uma “comunidade” — note-se que essa crise de identidade não é apenas o produto de um exame de consciência pós-atentados de 11 de Setembro e pós-Iraque — os analistas de Inteligência dos EUA ainda não conseguem chegar a um acordo quanto à resposta à questão mais fundamental de identidade analítica: o que é exatamente uma Análise de Inteligência?

Essa crise de identidade analítica foi talvez mais bem resumida por escrito pela própria comunidade de Inteligência. Em 2005, O Centro de Estudos de Inteligência da Agência Central de Inteligência (*Central Intelligence Agency* — CIA) publicou um estudo etnográfico ostensivo do componente analítico da comunidade, que, com base em centenas de entrevistas com analistas e inúmeras horas de observação de seu trabalho, constatou que “descrições e definições heterogêneas da Análise de Inteligência como disciplina profissional foram resultados consistentes.”

Artigo publicado na revista *Parameters*, Edição do Verão de 2008.

As opiniões expressas neste artigo são pessoais e não implicam o endosso do Gabinete do Diretor da Inteligência Nacional ou de qualquer outra agência governamental.

Josh Kerbel é o Coordenador de Estudos do Centro de Lições Aprendidas, do Gabinete do Diretor de Inteligência Nacional. Anteriormente, foi analista de Inteligência sênior da Marinha e da Agência Central de Inteligência dos EUA.

FOTO: O General John Abizaid, do Exército dos EUA, então comandante do Comando Central dos EUA, e o Secretário de Defesa Robert Gates participam de um briefing de Inteligência no quartel-general do Comando Central em Tampa Bay, Flórida, 5 de dezembro de 2006.

Defense Dept. photo by Cherie A. Thurlby

Consequentemente, o estudo acabou por concluir que ainda é preciso “haver uma clara articulação e disseminação da identidade e epistemologia da Análise de Inteligência.”²

Arte ou Ciência?

Em termos da identidade analítica geral, talvez nenhuma pergunta seja mais fundamental ou cause mais divergência que a questão se o trabalho de Inteligência é arte ou ciência. De um lado desse debate está a escola de pensamento da “análise como ciência”, cujos seguidores preferem uma abordagem menos individualista ou idiossincrática e mais “rigorosa” em relação à análise. Do outro lado, estão os seguidores da “análise como arte”, que defendem uma abordagem analítica que valorize mais a experiência, a intuição e a “impressão” em vez de alguma abordagem científica estéril.

Para os adeptos da ciência, talvez a publicação mais persuasiva até agora seja o estudo de 2005 da CIA, que examinou meticulosamente não apenas como a comunidade veio a perceber a análise como arte, mas também o que as agências de Inteligência poderiam fazer para transformá-la mais em ciência. O estudo alega que a noção de análise como arte é profundamente arraigada no conceito de técnicas do ofício (*tradecraft*), que é definido como “uma habilidade praticada em uma ocupação ou arte.” O estudo fornece detalhes, explicando que, nas entrevistas, “analistas, gerentes, instrutores e pesquisadores acadêmicos empregaram ‘técnicas do ofício’ como um termo genérico para os métodos e técnicas muitas vezes idiossincráticos exigidos para efetuar uma análise.” Além disso, o estudo afirma que, embora o termo possa ser adequado para descrever as atividades do lado operacional da comunidade de Inteligência, “a adoção desse conceito pela comunidade analítica para descrever a análise e os métodos analíticos não é [adequada]. A falha lógica óbvia em adotar a ideia de ‘técnicas do ofício’ como um padrão da prática para a metodologia analítica é que, em última análise, a análise não é nem habilidade nem arte.” Ao contrário, o estudo afirma que a análise é — ou pelo menos deveria ser — “parte de um processo científico.”³

O estudo da CIA não é o único a fazer essa avaliação. Colocando um nítido ponto de exclamação no debate, um artigo no jornal

Survival afirma que “as supostas técnicas do ofício da CIA...promovem o cultivo de um tipo de ‘Pinball Wizard’, o menino cego, surdo e mudo da ópera-rock *Tommy*, que instintivamente evita distrações, joga por intuição e sempre alcança o sucesso.” O artigo segue argumentando que “melhorar a eficácia analítica requer mais do que o cultivo fortuito de peritos analíticos, cujos métodos e habilidades são raramente ou nunca submetidos a teste, validação e aplicação organizacional mais ampla”.⁴

Claramente perturbado por essa abordagem não científica da análise, o estudo da CIA assevera que “a Análise de Inteligência pode ser reconstruída no contexto do método científico, que é meramente um processo formal articulado pelo qual cientistas, coletivamente e ao longo do tempo, buscam formar uma representação confiável, consistente e não arbitrária de alguns fenômenos.” Além disso, o estudo declara que “os dados coletados por meio de entrevistas e observação indicaram que havia, de fato, métodos gerais que poderiam ser formalizados e que esse processo levaria, então, ao desenvolvimento da Análise de Inteligência como disciplina científica”. Dito isso, porém, o estudo também nota que “a ideia de que a Análise de Inteligência seja uma coleção de métodos científicos encontra certa resistência na comunidade de Inteligência.”⁵

Os partidários da escola filosófica da “análise como arte” também participam ativamente do debate. Em um notável artigo opinativo do jornal *The New York Times*, amplamente divulgado e discutido na comunidade de Inteligência, argumentou-se que, em um esforço equivocado para ser científica, a comunidade de Inteligência — conforme exemplificada pela CIA — acabou se excedendo, entrando no campo do cientificismo. Mais especificamente, o artigo alegava que esse cientificismo surgiu de uma crença em voga após a guerra de que as “questões humanas poderiam ser compreendidas cientificamente e de que as ciências sociais poderiam vir a se parecer com as ciências exatas como a Física.” O artigo seguiu lamentando que, mesmo cinco décadas mais tarde, ainda se pode sentir como o cientificismo “exclui todas as percepções que possam resultar da intuição e da imaginação de um indivíduo.”

⁶ É importante reconhecer que o *The New York Times* não é o único a lamentar. Uma coluna

do *Washington Times*, que também recebeu ampla distribuição e discussão na comunidade de Inteligência, argumentava que “produzir Inteligência útil e aproveitável é uma arte...um grande exercício em interpretação de dados, reconhecimento de padrões e intuição.”⁷

Curiosamente, ao contrário dos partidários da ciência, que parecem quase todos inclinados a culpar a própria comunidade de Inteligência, os adeptos da arte parecem mais divididos em relação a quem culpar. Por exemplo, alguns parecem inclinados a colocar a culpa do “falso cientificismo” na comunidade, especialmente por meio da perniciosa influência do “pai da análise” da CIA, Sherman Kent. Outros, porém, parecem achar que os formuladores de política são os grandes responsáveis. Mais uma vez, a coluna do *The Washington Times* afirmou que “parece que poucos líderes entendem que [a Inteligência é uma arte — não uma ciência].”⁸ Consequentemente, segundo essa linha de pensamento, os formuladores de políticas esperam e exigem análises caracterizadas por um grau de precisão e certeza que apenas a ciência pode oferecer.

Sem dúvida, a questão de culpa é debatível. O que não se contesta é o fato de que a noção de “análise como arte,” como a noção de “análise como ciência”, enfrenta considerável resistência pelos próprios analistas.

Como prova disso, basta ler os comentários gerados pela inclusão do artigo opinativo do *The New York Times* em uma lista de discussão interna de analistas:

“Incompreensível,” “Uma conversa oca,” [O autor] simplesmente não entende o que fazemos.”

Análise Amalgamada

Não obstante a ambivalência dos analistas de Inteligência, ambas as perspectivas têm mérito real. Para ser justo, a maioria dos adeptos de uma perspectiva particular aceitará que não se trata de uma questão de soma zero, tudo ou nada. Mais exatamente, o que eles realmente defendem é uma abordagem analítica que — caso não seja dominada pela sua perspectiva preferida — pelo menos abrande os excessos percebidos da outra. Em outras palavras, a maioria dos defensores de uma perspectiva particular normalmente



Foto: Força Aérea dos EUA. Suboficial Andy Dunaway

A Sgt. Traci Bauder, da Força Aérea dos EUA, designada ao 732º Esquadrão das Forças de Segurança, conduz um briefing de Inteligência na base aérea Sather, no Iraque, 3 de março de 2008, antes de uma missão no sudoeste de Bagdá, no Iraque.

reconhecerá, mesmo a contragosto, que a Análise de Inteligência é, na verdade, uma questão de complementos, sendo a verdadeira questão quanto ao peso relativo.

A necessidade de tal perspectiva equilibrada foi talvez reconhecida de modo mais articulado pela comissão presidencial que investigou o trabalho de Inteligência relativo às armas de destruição em massa iraquianas. Curiosamente, porém, em vez de lamentar o desequilíbrio na proporção entre arte e ciência nas análises da Comunidade sobre o Iraque, a comissão reclamou sobre a aplicação fundamentalmente fraca de cada perspectiva. Assim, com respeito ao argumento da escola científica em favor de um processo analítico mais formalizado e rigoroso, o relatório da comissão concordou ao constatar que “a (Avaliação Nacional de Inteligência do Iraque 2002 [*2002 Iraq National Intelligence Estimate — NIE*]) satisfaz os padrões de análise que a comunidade estabelecera para si mesma. É esse o problema.” Por outro lado, porém, o relatório da comissão também concordou com os defensores da arte ao concluir que a NIE de 2002 “exibia uma falta de imaginação” que impedia que se fizessem “perguntas que poderiam ter ajudado a comunidade de Inteligência a chegar mais perto da verdade.”⁹ Em suma, segundo a comissão, o problema não era tanto um desequilíbrio de perspectivas, e sim uma deficiência generalizada na prática.

Dada essa constatação, é necessário claramente que a comunidade analítica encontre um novo modelo conceitual, que eleve o nível no qual a abordagem artística e a científica são aplicadas ao mesmo tempo em que as funde em um tipo de “liga”. O ideal é que esse novo modelo integre a arte e a ciência e, ao mesmo tempo, rejeite pretensões da arte elevada e da ciência exata. Reconhecidamente, essa fórmula talvez demonstre ser uma mistura difícil de criar. Apenas com a sua formulação, porém, a comunidade encontrará o ponto ideal analítico situado entre as percepções dominantes, que são antagônicas (arte *ou* ciência) por um lado e alquímicas (magia e cientificismo) por outro.

Um Modelo Melhor

O modelo amalgamado proposto é um modelo médico, já que a Análise de Inteligência e o diagnóstico médico são semelhantes em diversos

aspectos.¹⁰ Por exemplo, tanto os analistas de Inteligência quanto os médicos enfrentam conjuntos de problemas — o sistema internacional e os sistemas de vida, respectivamente — altamente dinâmicos e incertos. Os analistas e médicos também seguem procedimentos cíclicos que, embora divirjam quanto à terminologia específica (coleta x testes; análise x diagnóstico; e disseminação x prognóstico), possuem detalhes fundamentalmente semelhantes. Para os fins deste artigo, porém, talvez a maior semelhança seja que tanto a Análise de Inteligência e a Medicina — quando bem feitas — exigem que seus praticantes misturem a arte e a ciência.

Atualmente, a comunidade médica parece aceitar essa necessidade de equilíbrio bem mais do que a comunidade de Inteligência. Há quase que uma aceitação universal entre os médicos, sejam eles clínicos gerais ou especialistas, de que a prática de Medicina é tanto arte quanto ciência. Um médico praticante, que também é estudante de Inteligência médica, fez esta observação: “Embora grande parte da Medicina clínica se assente firmemente na pesquisa científica básica, há também um componente prático considerável na prática médica que não se encontra em compêndio algum e que é transmitido pelos médicos responsáveis para os médicos residentes e destes para os estudantes de Medicina.”¹¹ Não se quer dizer com isso, é claro, que a comunidade médica não continue a debater a questão — ainda o faz — conforme o cada vez mais expressivo movimento “baseado em evidências”, originalmente conhecido como movimento “baseado na ciência”, deixa suficientemente claro. Esse debate, porém, é, de modo geral, sobre o peso relativo que cada abordagem deve receber, e não sobre a necessidade de misturá-las.

Em contraste, a comunidade de Inteligência continua a lutar com a necessidade fundamental das duas perspectivas, sem falar em qual seria o equilíbrio adequado entre ambas. Como prova dessa perspectiva, vale lembrar a resistência dos analistas em relação tanto ao argumento de “análise como arte” quanto ao de “análise como ciência” apresentados anteriormente neste artigo. Caso isso não seja considerado prova suficiente, podem-se considerar as extremas guinadas na ênfase administrativa — entre o imperativo dos generalistas (com uma macroperspectiva

sintética, que valoriza a capacidade de ligar os “pontos”) e o imperativo dos especialistas (com uma microperspectiva mais analítica, que valoriza a perícia em uma “conta” específica) — que periodicamente abarcam a comunidade analítica. O ideal seria que a comunidade de Inteligência visse essas perspectivas singulares sob uma luz extremamente complementar, da mesma forma que a comunidade médica o faz ao acolher tanto o clínico geral quanto o especialista. Infelizmente, a comunidade de Inteligência — particularmente os analistas, quando comparados aos metodólogos analíticos — continua a debater a necessidade de uma abordagem mista que impede que a discussão trate do verdadeiro problema sobre a proporção correta.

É nesse ponto que a adoção de um modelo médico poderia realmente ajudar a comunidade de Inteligência. A necessidade de uma mistura adequada de arte e ciência, pelo menos na Medicina, é uma noção que encontra boa aceitação, mesmo que de forma inconsciente, entre a maioria das pessoas — incluindo analistas de Inteligência. Afinal de contas, ao escolher um médico, a maioria das pessoas costuma procurar um que não apenas conheça a “ciência básica”, mas que também possua o “componente prático” adquirido com a experiência e com a intuição. Consequentemente, ao moldar a prática da Análise de Inteligência segundo a prática da Medicina, talvez seja possível utilizar aquela aceitação inconsciente como um meio de estimular um desejo semelhante entre os analistas por um equilíbrio entre arte e ciência.

Encontrando as Palavras “Certas”

O reconhecimento da poderosa analogia entre a Medicina e a Análise de Inteligência não é nada novo. O historiador Walter Laqueur escreveu sobre isso há mais de 20 anos, e é um tema esparso, porém duradouro na literatura de Inteligência desde então.¹² O que não é suficientemente abordado na literatura é a necessidade de algo mais que uma analogia útil. Mais especificamente, o que é necessário agora é que se dê muito mais atenção aos aspectos linguísticos da analogia, as metáforas.

Em um nível fundamental, as metáforas são modelos.¹³ Em outras palavras, são muito mais que “floreio retórico — uma questão de

linguagem extraordinária em vez de ordinária”.¹⁴ Em vez disso, “nosso sistema conceitual [isto é, a forma como se define a realidade diária] é, de modo geral, metafórico”.¹⁵ Consequentemente, as metáforas fundamentalmente “estruturam como percebemos, como pensamos e o que fazemos.”¹⁶

Dado o fato de que as metáforas que os analistas usam refletem e reforçam diretamente o seu pensamento, elas são os principais pontos focais de todo esforço para examinar mentalidades analíticas e, subsequentemente, formular uma identidade analítica coesa. Embora não seja de todo ignorada pela comunidade de Inteligência — como a necessidade de um equilíbrio entre ciência e arte — essa questão é mais facilmente reconhecida pelos metodólogos analíticos que pelos analistas. Como prova disso, basta consultar o estudo da CIA sobre cultura analítica — redigido por um antropólogo, e não por um analista — que observa que a “linguagem é uma variável-chave em Antropologia e, muitas vezes, revela muito sobre a cognição e a cultura de uma comunidade de interesse. A adoção de um termo [operacional] inadequado [isto é, “técnicas do ofício”] por membros da comunidade analítica para o processo e métodos empregados em suas vidas profissionais ofuscam e complicam a realidade de seu trabalho.”¹⁷

Apesar desse reconhecimento, a realidade é que a metáfora linguística predominante para a Análise de Inteligência, como aquela para o debate mais amplo sobre Segurança Nacional do qual ela faz parte, é essencialmente irrealista. Em outras palavras, é uma metáfora mecânica assentada em termos e conceitos como tensão, inércia, impulso, alavanca e trajetória, que retratam de forma irrealista o sistema internacional como um tipo de máquina que se comporta de modo linear: é completamente compreensível, previsível e certa. A verdade, porém, é que o sistema internacional simplesmente não é uma máquina. Em vez disso, é um organismo composto de seres “vivos” (pessoas, Estados, etc.) que aprendem, mudam e se adaptam a mudanças de circunstâncias, algo que máquinas não são capazes de fazer.

Para descrever com precisão e pensar sobre tal organismo de forma que capte, ou pelos menos aceite, a incerteza inerente ao seu comportamento, é preciso empregar uma metáfora mais realista e não linear. Nesse caso, significaria o emprego de



Foto: Departamento de Defesa. Suboficial Jerry Morrison, da Força Aérea.

Da esquerda para a direita: a Secretária de Estado Hillary Clinton conversa com o Chefe do Estado-Maior da Defesa, Almirante Michael Mullen; o Ministro de Defesa australiano, Joel Fitzgibbon; o Secretário de Defesa, Robert M. Gates; e o Ministro de Assuntos Exteriores australiano, Stephen Smith, no prédio do Departamento de Estado dos EUA em Washington D.C., 9 de abril de 2009.

uma metáfora biológica, ou mais especificamente, uma metáfora médica — utilizando termos como suscetibilidade, sintomático, maturidade, efeitos colaterais, etc. — que seja adequada para descrever um conjunto de problemas orgânicos. Em suma, para que os analistas de Inteligência possam começar a pensar de forma mais biológica que mecânica, é preciso que comecem a se comunicar mais como médicos que como os físicos que há muito imitam.

Em última análise, é imprescindível que a comunidade de Inteligência, ao considerar a linguagem, passe a se concentrar nos aspectos metafóricos em vez dos aspectos estilísticos que tradicionalmente costuma enfatizar. Em particular, há muito tempo que, ao falar sobre precisão de linguagem, a comunidade quer dizer concisão na verdade — a tentativa de dizer mais com menos palavras e mais “espaço em branco”. Em contraste, o que a Comunidade de Inteligência realmente tem

de compreender é que a precisão da linguagem precisa ser sobre o uso da linguagem, as palavras em si (mesmo que isso signifique um número maior delas) que reflitam e reforcem com precisão a forma como concebe o seu foco, e por extensão, ela mesma.

Uma Pílula Difícil de Engolir

Para a comunidade de Inteligência, a metáfora mecânica linear continua a ser o modelo linguístico e, por consequência, o modelo mental dominante: é a configuração padrão. Isso não é surpreendente, considerando as poderosas experiências históricas que o impingiram à comunidade. Primeiro, e em um nível mais geral, a cultura americana — arraigada como é na tradição filosófica e intelectual ocidental — permanece sobrecarregada com a pesada carga do newtonianismo. O legado de Isaac Newton — de pura ciência transbordando para a alquimia (magia e cientificismo) — continua

a moldar fundamentalmente as perspectivas ocidentais prevalentes sobre o universo e como ele funciona.¹⁸ Newton atribuiu sua extraordinária visão ao fato de “estar de pé sobre os ombros” dos gigantes da ciência que o precederam, mas o Ocidente nunca conseguiu sair debaixo dele. Em lugar algum isso é mais evidente que na forma como os analistas de Inteligência americanos falam, escrevem e pensam a respeito do mundo.

Em um nível secundário, mais específico da comunidade, é importante entender que a experiência formativa da comunidade de Inteligência “unificada” foi a relativamente linear Guerra Fria. Como observou um antigo professor da Escola Nacional de Guerra, a Guerra Fria foi essencialmente um problema de duas partes e “problemas de duas partes caem geralmente na faixa de problemas lineares a ligeiramente não lineares. Em outras palavras, a Guerra Fria, marcada pela interação de duas potências mundiais, habituou os participantes a um ambiente essencialmente linear.”¹⁹ Por sua vez, essa história contribui para um dos problemas mais graves depois da Guerra Fria: como fornecer um número adequado de mentores versados no pensamento não linear para a multidão de novos analistas, quando a fonte de mentores potenciais é povoada por analistas sêniores satisfeitos com perspectivas extremamente lineares.

Finalmente, quando se acrescenta a essa mistura o cientificismo linear exemplificado por Sherman Kent, é fácil ver como o léxico de reducionismo linear — e a mentalidade correspondente que ele, mais uma vez, reflete e reforça — é agora tão infundido na discussão de Segurança Nacional e Inteligência dos EUA, que parece ser inquestionável. De fato, é um tanto raro ler um artigo americano sobre Assuntos Exteriores, Relações Internacionais ou Segurança Nacional — não apenas Análise de Inteligência — que não empregue a terminologia mecânica. Consequentemente, declarações que tal terminologia é hoje de alguma forma inadequada são inevitavelmente recebidas com uma resistência quase reflexiva.

Alinhando Capacidades e Expectativas

Levando em conta que a metáfora mecânica é completamente infundida no diálogo sobre

Segurança Nacional e Inteligência dos EUA, a adoção de uma nova metáfora e uma mentalidade correspondente que aceite a incerteza não pode ser realizada pela comunidade de Inteligência em um vácuo. Sem dúvida, exigirá a cumplicidade e a cooperação dos beneficiados e beneficiadores da comunidade (isto é, os formuladores de políticas e o público) cujas expectativas exageradas também são enraizadas em uma mentalidade e metáfora linear. Consequentemente, qualquer esforço genuíno nesse sentido exigirá um processo consciente de educação voltado a harmonizar as expectativas dos formuladores de políticas, do público em geral e da comunidade de Inteligência. Em particular, todas as partes envolvidas precisam chegar a um entendimento mútuo de que é simplesmente impossível esperar que a comunidade de Inteligência preveja o comportamento de sistemas não lineares com certeza e precisão, especialmente durante longos períodos de tempo. Em vez disso, o que se deve esperar da comunidade são melhores modelos (levando em conta a incerteza) para compreender e conjecturar — mas não prever — o comportamento potencial dos sistemas complexos que está encarregado de observar. Presumidamente, os formuladores de políticas deveriam encontrar valor significativo nessa perspectiva. Afinal de contas, como observou Brian Arthur, célebre economista e teórico pioneiro de sistemas complexos: “Boa parte da formulação de políticas tem a ver com a descoberta da metáfora apropriada. Inversamente, a má formulação de políticas quase sempre envolve a descoberta de metáforas inadequadas.”²⁰

Dada essa observação, não é absurdo crer que a adoção de uma metáfora mais biológica poderia ajudar a mudar essas expectativas. Por exemplo, nenhuma pessoa razoável espera que um médico preveja com precisão e certeza os detalhes (tempo, gravidade, impacto prolongado, etc.) do ataque cardíaco de um paciente. Em vez disso, a expectativa é de que o médico ajude o paciente a identificar fatores de risco e condições (hereditários, hábitos alimentares, fumo, exercícios, nível de estresse, nível de colesterol, etc.) que possam contribuir potencialmente para o início de um ataque cardíaco (ou outros problemas) e a formular um meio de minimizá-los. Em outras palavras, entende-se que as expectativas são limitadas.

Em um nível fundamental, é a linguagem da Medicina, com sua incerteza inerente, que contribui em muito para essas expectativas limitadas. Além disso, contribui diretamente para a credibilidade de um médico em sua honestidade e realismo evidentes. Os analistas precisam, então, entender essa abordagem e ser “linguisticamente verdadeiros” com os formuladores de políticas e com o público da mesma forma que médicos o são — idealmente — com seus pacientes. Somente então os formuladores de políticas e o público passarão a aceitar que os analistas de Inteligência não fazem milagres e que não possuem a famosa bola de cristal.

Certamente, alguns argumentarão que não cabe à comunidade de Inteligência educar o público (afinal, é uma comunidade secreta) ou que não lhes compete dizer aos formuladores de políticas (seus chefes) o que devem esperar ou não. Em vez disso, essas vozes argumentam que, se os formuladores de políticas (e o público) querem certeza, a comunidade pode fornecê-la — com recursos suficientes (maiores), novas ferramentas analíticas, etc. Se a comunidade adotar tal mentalidade, porém, e, conseqüentemente, não fizer nada para corrigir a percepção dos formuladores de políticas e do público, estará, então, rendendo-se ao destino. Porque isso garantirá que essas expectativas exageradas e absurdas perdurarão, que outra surpresa ocorrerá em algum ponto e que uma nova rodada de recriminações debilitantes sem dúvida resultará. Se um maior grau de abertura, difusão e franqueza — com os seus clientes e consigo mesma — pode ajudar a comunidade a evitar tal destino, ela deve buscar essas oportunidades ativamente. Uma melhor metáfora é um bom ponto de partida.

Da Ambivalência à Autoconsciência

Dado o que se discutiu aqui, talvez seja possível responder à pergunta fundamental de identidade analítica feita no princípio deste artigo — ela é de fato tanto arte quanto ciência. O fato de que a comunidade permanece ambivalente sugere que ela não gosta dessa resposta e suspeita que os clientes também não gostarão dela. Afinal, esse é exatamente o tipo de dualidade que é muitas vezes difícil para um indivíduo, sem falar em toda uma comunidade, efetivamente conciliar.

Entretanto, existem alguns passos fundamentais que a comunidade de Inteligência — mais uma vez, aprendendo com a comunidade médica — poderia tomar em conjunto com a “reforma de metáfora” para melhor preparar o terreno a fim de cultivar uma identidade analítica coesa.

Primeiro, a comunidade pode cultivar um perspectiva mais científica e analítica por meio de amplo treinamento e de um regime de ensino que enfoque o pensamento crítico. A capacidade de pensar de forma crítica é chave para o fornecimento de “melhores respostas” e exige que os analistas — da mesma forma que estagiários e médicos residentes — dominem o processamento sistemático e a análise de evidência, tanto quanto possível, por meio dos chamados “métodos analíticos estruturados” (desenvolvimento de linha de tempo, classificação ponderada, análise de hipóteses concorrentes, etc.). Também digno de consideração é o requisito de que os analistas detalhem para os gerentes se não necessariamente os formuladores de políticas, as abordagens metodológicas particulares e o raciocínio que utilizaram para formular uma análise específica. Muitas vezes, os analistas abordam suas funções de forma totalmente improvisada — a chamada abordagem de *pinball wizard* — já que muitos recebem um mínimo de treinamento em técnicas analíticas estruturadas e têm requisitos mínimos para empregá-las.

Além disso, o aspecto artístico (criativo) complementar da análise, síntese na verdade, também precisa ser cultivado. Uma forma de fazê-lo seria exigir que os analistas seniores, ou alguém que aspire a tal cargo, orientassem os analistas juniores sobre como desenvolver hipóteses (fazer melhores perguntas) a serem testadas. Os métodos sintéticos estruturados para fazê-lo, distintos dos métodos analíticos estruturados, incluem o desenvolvimento de cenários; livre debate; modelagem, jogos e simulação; e uso de adversários simulados. Infelizmente, o aconselhamento também continua a ser uma prática da comunidade extremamente improvisada, que precisa ser institucionalizada e obrigatória. Simplesmente, deve tornar-se um requisito absoluto de promoção que analistas mais experientes compartilhem suas experiências e intuição de forma mais sistemática — seu reconhecimento de padrões e habilidades de

pensamento sintético — com o crescente número de analistas juniores que hoje abarrotam as tropas analíticas. Por sua vez, os analistas seniores se beneficiarão da exposição a perspectivas novas que, de outra forma, talvez nunca considerassem. Em muitos aspectos, esse processo imitaria a prática da comunidade médica, em que estagiários e residentes aprendem e trabalham sob a supervisão de médicos seniores.

Além dessa abordagem complementar em relação à educação de analistas, uma abordagem semelhante do recrutamento também é fundamental. Mais especificamente, o recrutamento analítico deve enfatizar explicitamente o atrativo dos pensadores críticos, analíticos e científicos, assim como os criativos, sintéticos e artísticos. Atualmente, a comunidade de Inteligência parece estar mais sintonizada em atrair os primeiros, o que não deveria causar surpresa, já que a terminologia de recrutamento predominante descreve a função, como os conjuntos de problemas, em termos quase exclusivamente analíticos. Caso deseje sinceramente injetar uma dose maior de capacidade sintética na mistura analítica, a comunidade precisa utilizar uma linguagem adequada e precisa para descrever esse objetivo. Em outras palavras, talvez seja a hora de os componentes do capital humano da comunidade começarem a recrutar tendo em mente tanto aptidões e inclinações “analíticas/especialistas” quanto “sintéticas/generalistas”.

Esse último ponto nos remete à importância fundamental de uma linguagem e metáforas precisas para o esforço da comunidade analítica em desenvolver uma identidade analítica coesa

— em conhecer a si mesma. Mais uma vez, as metáforas linguísticas usadas diretamente, se subconscientemente, refletem e reforçam o pensamento subjacente. Assim, caso continue a falar e escrever em termos exclusivamente analíticos, reducionistas, lineares e mecânicos, a comunidade continuará a pensar também quase exclusivamente nesses termos. Além disso, as expectativas continuarão a se concentrar de forma improdutiva na questão “A comunidade de Inteligência entendeu direito?” em vez de “A comunidade de Inteligência informou de forma útil?” Em suma, o velho ditado que “você é o que come, dirige e veste...” não é necessariamente verdadeiro. O papel essencial que a linguagem exerce no pensamento significa que “você é o que diz.” As ações nem sempre falam “mais alto” que as palavras... muitas vezes, são as palavras que realmente importam.

Concluimos, então, voltando ao ponto de partida. Vale observar que Sun Tzu disse: “quando se desconhece o inimigo, ainda que se conheça a si mesmo, as possibilidades de vitória ou de derrota são iguais; quando não se conhece nem o inimigo nem a si mesmo, todas as batalhas são perdidas”.²¹ Presumidamente, Sun Tzu omitiu a variação de conhecer o inimigo mas não conhecer a si mesmo, porque reconheceu a impossibilidade disso. Essa advertência implícita deve ser de particular interesse para a comunidade de Inteligência, cuja principal tarefa é ajudar os formuladores de políticas a “conhecer” os outros. Até que “conheça” a si mesma, a comunidade de Inteligência não será capaz de cumprir de forma confiável essa missão fundamental. **MR**

REFERÊNCIAS

1. TZU, Sun. *The Art of War*, Samuel B. Griffith, trans. (Oxford, U.K.: Oxford Univ. Press, 1963), p. 84.
2. JOHNSTON, Rob. *Analytic Culture in the U.S. Intelligence Community* (Washington: Central Intelligence Agency, Center for the Study of Intelligence, 2005), p. 27.
3. Ibid., p. 17.
4. GORMLEY, Dennis. “The Limits of Intelligence: Iraq’s Lessons”, *Survival*, p. 46 (Outono de 2004), p. 16.
5. JOHNSTON, pp. 19-20.
6. BROOKS, David. “The C.I.A.: Method and Madness”, *The New York Times*, 3 de fevereiro de 2004.
7. BAY, Austin. “Fixing Intelligence”. *The Washington Times*, 9 de dezembro de 2005.
8. Ibid.
9. Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, *Report to the President of the United States* (Washington: The White House, 31 de março de 2005), pp.12-13.
10. CLEMENTE, Jonathan D. e MARRIN, Stephen. “Improving Intelligence Analysis by Looking to the Medical Profession,” *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 18 (Janeiro de 2005), pp. 708-16.
11. MARRIN, Stephen. “Intelligence Analysis: Turning a Craft into a Profession” (trabalho apresentado durante a International Conference on Intelligence Analysis, McLean, Va., 4 de maio 2005), disponível em: https://analysis.mitre.org/proceedings/Final_Papers_Files/97_Camera_Ready_Paper.pdf
12. CLEMENTE e MARRIN, p. 707.
13. CZERWINSKI, Thomas. *Coping with the Bounds: Speculations on Nonlinearity in Military Affairs* (Washington: National Defense University, 1998), p. 64.
14. JOHNSON, Mark e LAKOFF, George. *Metaphors We Live By* (Chicago: Univ. of Chicago Press, 1980), p. 3.
15. Ibid.
16. Ibid.
17. JOHNSTON, p.18.
18. “Alchemy,” Wikipedia, disponível em: <http://en.wikipedia.org/wiki/Alchemy>.
19. CZERWINSKI, pp. 9-10.
20. WALDROP, M. Mitchell. *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos* (New York: Simon and Schuster, 1992), p. 334.
21. TZU, Sun, p. 84.