



O Uso da Criatividade na Análise de Informações

11 de setembro de 2001. Olhos colados na TV. Assistíamos estarecidos ao maior ato terrorista de todos os tempos. Tal espetáculo marcaria uma virada na história do mundo.

A grande indagação é: poderia ser evitado? Hoje podemos afirmar com segurança que sim. Os órgãos de segurança não analisaram o grande número de evidências que tinham em mãos. Havia sinais por toda parte. Na CIA, no FBI, na agência de inteligência da França, nos agentes em várias cidades européias e nos países da região do Golfo. Falhou dar sentido às informações disponíveis. Deixou-se de construir e testar hipóteses sobre o significado de fatos que só vieram a público após a catástrofe.

É muito provável que se os analistas tivessem feito o seu trabalho, a história trilhasse por caminhos diferentes. Os dirigentes dos EUA estavam desarmados e despreparados para um ataque daquela envergadura. Ficaram estarecidos, sem reação. Os órgãos de inteligência falharam na missão de prevenir surpresas e alertar sobre possíveis eventos e suas conseqüências.

Todos os dias o mundo dos negócios experimenta o mesmo sabor amargo de não prever a partir de evidências. Quantas surpresas, quantas crenças que não se concretizam! Umhas empresas perdem mercado, outras são compradas, outras quebram da noite para o dia. Falhas de julgamento podem ser fatais.

Mas também existe o outro lado. Diariamente o resultado da análise não só detecta as ameaças como descobre caminhos e oportunidades de crescimento. Descortina novos horizontes, ajuda a desenvolver estratégias vitoriosas, garante competitividade no longo prazo. Ela funciona como um seguro contra o risco dos processos decisórios. Produzir inteligência é missão crítica quando se tomam decisões em meio a um enorme volume de dados e elevado grau de incerteza.

A análise é a fase mais nobre no processo de Inteligência Competitiva (IC) e também a mais difícil. O ganho de competência nessa atividade requer



tempo e esforço continuado no aprendizado de técnicas, métodos, ferramentas e no desenvolvimento de habilidades criativas. É uma atividade multifacetada que prevê a combinação de processos científicos e não científicos, cujo objetivo é responder à pergunta: "O que este conjunto de evidências significa?" A conclusão deve apontar alternativas e implicações para os decisores. A tarefa é sintetizar, descobrir tendências e padrões em meio a um emaranhado de fatos aparentemente desconexos. Demanda vislumbrar as possibilidades futuras a partir do presente. Consiste em olhar a realidade e enxergar o que outros não vêem.

Por sua natureza, analisar é atividade inerente, única e exclusiva do ser humano. A qualidade e o brilhantismo das interpretações dependem das habilidades e da experiência de quem as executa. O bom analista sabe usar com maestria os dois recursos que nosso cérebro oferece para resolver problemas: a lógica e a criatividade; o pensamento abstrato e o pensamento concreto; a técnica e a visão.

Criatividade e seu uso em Análise

A criatividade potencializa o talento natural do analista. Nem todos os problemas são resolvidos exclusivamente por meio do raciocínio lógico. Todos temos a capacidade inata de criar. Mas alguns se consideram pouco criativos e acabam sub-utilizando um recurso poderoso. Quando as crianças brincam, dão asas à imaginação e transformam qualquer coisa em brinquedo. O impossível não existe. Todos somos criativos, pelo simples fato de que todos temos uma criança dentro de nós, aquela que já fomos e que está, muitas vezes, apenas adormecida.

Todo mundo já experimentou pelo menos uma vez na vida aquela deliciosa sensação de "receber uma iluminação", a resposta para um problema com que havia muito vínhamos nos debatendo. Aquele momento mágico do *insight* ocorre em situações as mais inusitadas, como a que foi celebrizada no episódio de Arquimedes correndo nu pelas ruas de Siracusa, gritando *eureka* ao descobrir a resposta para o problema do empuxo. Temos que aprender a criar as condições para que este momento mágico possa se repetir mais vezes (sem os exageros do filósofo), fazendo com que geremos soluções inovadoras e surpreendentes.



A criatividade depende largamente de:

- Motivação – aquela força interna que deseja profundamente chegar a uma resposta.
- Estado de espírito – você conhece alguém criativo que seja rabugento e esteja sempre de mal com a vida?
- Capacidade de questionar – a irreverência e o espírito questionador é a base para a criatividade.
- Pressão – problemas que não têm prazos para a solução, tendem a ser eternizados.

Lembre-se sempre: mentes são como pára-quedas, só funcionam quando abertas. Com esforço consciente, é possível aprender a produzir um trabalho mais criativo, imaginativo e inovador.

O profissional arrogante -- que imagina saber todas as respostas, que não se dispõe a mudar de posição e não consegue questionar os preconceitos e as verdades estabelecidas – não será um grande inovador. O analista criativo não pode ter medo de desafiar o pensamento vigente e dar sugestões, mesmo parecendo inviáveis à primeira vista. A coragem é um predicado indispensável.

Cultura organizacional é algo decisivo para o florescimento de novas idéias. Empresas que admitem questionamentos às regras internas, incentivam a comunicação interdepartamental e consideram as opiniões dos diversos níveis hierárquicos costumam resolver suas questões com muita criatividade.

A maior parte das falhas em inteligência é causada por falhas de análise e não de coleta. Muitas informações relevantes são descartadas, mal interpretadas, ou desconsideradas por não se encaixarem no modelo mental vigente. O sinal é perdido no ruído.

Nossa memória de longo prazo é acessada por meio de categorias e esquemas mentais, que são formados por repetição. Quando usamos algum tipo de raciocínio que levou à solução de um problema, tendemos a repeti-lo no futuro, ao defrontarmos com um problema semelhante. Dessa forma criamos espécies de guias para o pensamento. Segui-los nos parece ser a forma natural de agir. Informações e conceitos localizados próximos



a esse caminho são facilmente lembrados e considerados. Fatos fora do padrão a que estamos acostumados tendem a ser desconsiderados.

Usar de criatividade significa quebrar esses padrões e abrir a possibilidade de novas conexões. A organização de nossa memória assemelha-se a uma grande teia tridimensional (uma rede distribuída, como a web), onde se podem percorrer diversos caminhos e fazer quase infinitas combinações diferentes. As novas idéias nada mais são do que o resultado da associação de antigos elementos em novas combinações. É apenas uma mudança de ponto de vista.

Em geral as pessoas são lentas para mudar uma visão estabelecida. A mente humana é conservadora, resiste à mudança. Pressupostos que funcionaram no passado tendem a continuar a ser usados para novas situações a despeito de já estarem inoperantes. Esta é uma das principais razões de perda de competitividade de empresas que se tornaram líderes de mercado. Em time que está ganhando não se mexe? Nem sempre essa idéia é a melhor.

A criatividade tem importante papel no trabalho de inteligência. Uma das tarefas do analista é questionar coisas por muito tempo consideradas verdades. Espera-se que ele levante questões que levem à identificação de relacionamentos antes desconhecidos ou, então, possíveis ocorrências que antes não haviam sido vistas.

Para fazermos florescer nosso pensamento criativo, nada melhor do que um ambiente que nos assegure de que as novas idéias serão ouvidas e bem-vindas, que não seremos expostos ao ridículo. Toda nova idéia é frágil e precisa ser cultivada, nutrida e testada antes de ser submetida ao crivo público. É função dos chefes e colegas proporcionarem a proteção para acolher novas idéias. Nem sempre é fácil, pois o novo vem para confrontar alguma verdade estabelecida. Por isso mesmo o trabalho de inteligência é tão desafiante. Mãos a obra.

Fernando Domingues Jr.