

## **Tópicos Fundamentais de Inteligência (KITs) e Questões Fundamentais de Inteligência (KIQs)**

Mário Andreuzza\*

A informação é um bem tão valioso que é considerado um tipo de ativo intangível de importância estratégica para a maioria das organizações. Decide melhor quem tem mais ou a melhor informação, ou seja, aquelas informações que efetivamente fazem a diferença ao negócio, gerando conclusões objetivas e que permitem ao gestor empreender ações focadas em resultados.

Hoje o problema não é a falta de informação, mas a qualidade da informação necessária para subsidiar as decisões estratégicas das organizações. Há um volume muito grande de dados e muitas vezes estes dados são replicados em várias fontes, o que dificulta o trabalho dos coletores e analistas. Há dados não confiáveis, muita desinformação e dificuldade para recuperar as informações produzidas.

Outro aspecto que dificulta o trabalho das Unidades de Inteligência é o tempo necessário para produzir o conhecimento desejado pelo decisor estratégico. A velocidade dos acontecimentos e a transmissão em tempo real das informações em qualquer parte do mundo faz com que, em alguns casos, a informação produzida já não seja mais oportuna. Tempo e qualidade da informação, portanto, são duas condicionantes que tiram o sono dos profissionais de Inteligência encarregados pela produção do conhecimento na organização.

Didaticamente, o ciclo de Inteligência pressupõe 04 fases, a saber: a orientação feita pelo decisor estratégico para quem vai produzir a informação, a produção propriamente dita, a utilização do conhecimento produzido e a avaliação da inteligência disponibilizada e do seu processo de produção.

Para produzir o conhecimento adequado, além de técnicas e metodologia, faz-se necessário entender detalhadamente o que o decisor estratégico deseja. Muito trabalho duro tem sido pouco utilizado porque a orientação do usuário final não foi precisa. Em alguns casos, nem foi feita. É fundamental captar o que realmente o decisor estratégico necessita. Orientações genéricas geram, normalmente, informações igualmente genéricas e de pouco valor estratégico.

Uma das técnicas utilizadas para orientar a produção do conhecimento é a construção de Tópicos Fundamentais de Inteligência, expressão traduzida de “*Key Intelligence Topics*” simplificada e chamado de KITs. Na verdade, os KITs são os aspectos essenciais da informação a ser produzida.

Os KITs são uma adaptação dos Tópicos Nacionais de Inteligência (NITs) desenvolvidos por Jan Herring quando deixou o governo norte americano e foi trabalhar na Motorola nos anos 80 do século passado. Mais tarde, Herring se tornou consultor e aplicou esse processo na NutraSweet, Southwestern Bell, Texas Instruments, Ford Motor Credit e Rockwell Automotive Design.

Em seu artigo *Key Intelligence Topics: a process to identify and define intelligence needs*, de 1999, Herring afirma que os KITS, quando definidos logo no início do ciclo de Inteligência, “proporcionam o foco e a prioridade necessários à condução de operações de inteligência eficazes”.

Os KITS podem ser expressos em perguntas ou ser uma frase que sintetiza uma idéia força da informação que se deseja . Por exemplo, se estamos produzindo um conhecimento sobre uma nova tecnologia, poderíamos ter alguns KITS como: origem da tecnologia, proprietários da patente, locais ou empresas que já utilizaram, custos de aquisição e implementação, quais processos serão impactados por ela, etc...

Normalmente, os KITS são formulados pelo usuário final da informação. Nem sempre o decisor estratégico entrega uma relação de “pedidos” ao analista de inteligência. Cabe a este ou ao Gestor de Inteligência, nos poucos minutos que dispuser durante entrevista, extrair quais são suas reais necessidades de inteligência. Sem que sejam definidas, e bem entendidas, quais são tais necessidades informacionais fica extremamente difícil produzir um conhecimento que possa ser efetivamente utilizado pelo usuário final.

De posse dos KITS os analistas elaboram os KIQs, ou seja, as Questões Fundamentais de Inteligência, igualmente traduzido de *“Key Intelligence Questions”*. Ao elaborar os KIQs, o analista sistematiza seu raciocínio, orienta a coleta dos dados e procura levantar todos os aspectos relacionados ao respectivo KIT. Normalmente, os KIQs são expressos em perguntas e quanto maior for o número de perguntas, maior será a possibilidade de se ter uma informação mais completa.

Se formos utilizar o KIT “custos de aquisição e implementação” da nova tecnologia do exemplo anterior, poderíamos ter os seguintes KIQs: Qual é o custo de aquisição da tecnologia? Qual o custo dos softwares necessários? Qual o custo dos hardwares? Há custos com treinamento? Quanto tempo é necessário para a implementação da tecnologia? Quais os benefícios que a tecnologia pode trazer? O que isto vai impactar nos custos? Enfim, há muitas outras perguntas.

O uso de KITS e KIQs é uma metodologia que ajuda o processo de levantamento das necessidades informacionais. É preciso ficar muito claro qual é a necessidade de Inteligência, pois isto pode ser a diferença entre a boa e a excelente informação, que só serão úteis se chegarem a tempo às mãos de quem decide.

Tempo e qualidade são aspectos que devem estar presentes na cabeça de todo profissional de Inteligência. Robert Flynn, ex-CEO e presidente do conselho de administração da NutraSweet, dizia: “os vencedores serão aqueles que sabem mais, sabem em primeira mão, e convertem o conhecimento em ação com mais rapidez”. Os KITS e KIQs podem ser excelentes aliados para isto.