

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Cel Inf AIRTON JOSÉ DE OLIVEIRA SOARES

**O uso de Cenários Prospectivos na elaboração de Políticas  
e Estratégias de Defesa.**



Rio de Janeiro  
2023

Cel Inf **AIRTON JOSÉ DE OLIVEIRA SOARES**

## **O uso de Cenários Prospectivos na elaboração de políticas e estratégias de Defesa**

Projeto de Pesquisa apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como pré-requisito para matrícula no Programa de Pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares.

Orientador: Cel R1 CLÁUCIO ROGÉRIO BESSA GARCIA

Rio de Janeiro  
2023

S676u Soares, Airton José de Oliveira

O uso de cenários prospectivos na elaboração de políticas e estratégias de defesa. / Airton José de Oliveira Soares.—2023.

29 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Cláudio Rogério Bessa Garcia.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2023.

Bibliografia: f. 29-31

1. CENÁRIO PROSPECTIVO. 2. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. I. Título.

CDD 355.4

Cel Inf AIRTON JOSÉ DE OLIVEIRA SOARES

## **O USO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS E ESTRATÉGIAS DE DEFESA**

*Policy Paper* apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política Estratégia e Alta Administração Militar.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023

COMISSÃO AVALIADORA



CLÁUDIO ROGÉRIO BESSA GARCIA - Cel R1 Inf - PRESIDENTE  
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

LUCIANO CORREIA SIMÕES - Cel R1 Inf - MEMBRO  
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

JOÃO MARCOS DRUMOND MOUTINHO Cel Com – MEMBRO  
ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A elaboração de políticas e estratégias de Defesa, na atual conjuntura, complexa e dinâmica, apresenta grandes desafios aos planejadores que buscam um futuro desejado. O planejamento político e estratégico factível e realista requer uma Inteligência Estratégica, capaz de entregar dados, informações, além de uma visão de futuro crível, que orientaram a tomada de decisão.

A visão de futuro, confiável e consistente, necessária ao processo decisório pode ser obtida por meio dos Cenários Prospectivos, técnica multidisciplinar que oferece uma visão de futuro na qual podem ser identificados riscos e oportunidades a serem considerados.

O método Cenários Prospectivos, embora pouco conhecido, é utilizado por empresas e órgãos governamentais que reconhecem sua potencialidade como ferramenta de planejamento estratégico. O ministério da Defesa e as forças singulares empregam Cenários Prospectivos e suas respectivas sistemáticas de planejamento, apesar da limitada difusão do método no Brasil e demais segmentos do Estado.

O desenvolvimento de uma cultura prospectiva no Brasil de ser estabelecida e ampliada, a partir das iniciativas e estruturas, como simpósios, seminários, além de centros acadêmicos já existentes, tudo com o propósito de refinar o planejamento e processo decisório estatal e elevar a efetividade de políticas e estratégias públicas, com destaque para Defesa.

Palavras-chave: Cenário Prospectivo, Inteligência Estratégica e Planejamento Estratégico.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The elaboration of Defense policies and strategies, in the current complex and dynamic conjuncture, presents great challenges to planners who seek a desired future. The feasible and realistic political and strategic planning requires a Strategic Intelligence, capable of delivering data, information, as well as a credible vision of the future, which guided decision-making.

The reliable and consistent vision of the future, necessary for the decision-making process, can be obtained through Prospective Scenarios, a multidisciplinary technique that offers a vision of the future in which risks and opportunities to be considered can be identified.

The Prospective Scenarios method, although little known, is established and used by companies and government agencies that recognize its potential as a strategic planning tool. The Ministry of Defense and the singular forces employ Prospective Scenarios and their respective planning systems, despite the limited dissemination of the method in Brazil and other segments of the State.

The development of a prospective culture in Brazil to be established and expanded, based on initiatives and structures, such as symposiums, seminars, in addition to existing academic centers, all with the aim of refining the state's planning and decision-making process and increasing the effectiveness of public policies and strategies, with emphasis on Defense.

**Keywords:** Prospective Scenario, Strategic Intelligence and Strategic Planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquematização visual do SISPED.....	24
Figura 2 - Esquematização visual do processo de planejamento de Defesa.....	25
Figura 3 - Esquematização visual do processo SIPLEEx.....	25
Figura 4 - Esquematização visual da fase de Avaliação do SIPLEEx.....	26

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
AED	Ação Estratégica de Defesa
AEE	Ação Estratégica do Exército
ASPLAN	Assessoria de Planejamento Estratégico
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEEEEx	Centro de Estudos Estratégicos do Exército
CEPE-MB	Centro de Estudos Políticos e Estratégicos da Marinha
CMD	Cenário Militar de Defesa
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EGN	Escola de Guerra Naval
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias
EMD	Estratégia Militar de Defesa
END	Estratégia Nacional de Defesa
ENI	Estratégia Nacional de Inteligência
ESG	Escola Superior de Guerra
EB	Exército Brasileiro
GEPSI	Grupo de Estudos e Pesquisas em Segurança Internacional
IMM	Instituto Meira Matos
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
IRID/UFRJ	Instituto de Relações Internacionais e Defesa da Universidade Federal do Rio de Janeiro
LCS	Laboratório de Simulação e Cenário
LAB-SDD	Laboratório de Segurança, Desenvolvimento e Defesa
MD	Ministério da Defesa
NEP	Núcleo de Estudos Prospectivos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto
PMD	Política Militar de Defesa
PND	Política Nacional de Defesa
PPGSDD	Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Segurança, Desenvolvimento e Defesa
PPGSID	Programa de Pós-Graduação em Segurança Internacional e Defesa
PNI	Política Nacional de Inteligência
PROSUB	Programa de Submarinos
SIPLEX	Sistema de Planejamento do Exército
SISBIN	Sistema Brasileiro de Inteligência
SISFORÇA	Sistema de Força da Marinha do Brasil
SISFRON	Sistema de Monitoramento da Fronteira
SISPED	Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa



SPEM	Sistemática de Planejamento Estratégico Militar
SPGIA	Sistemática de Planejamento e Gestão da Aeronáutica
UnB	Universidade de Brasília
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>15</b>
2.1	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA.....	15
2.2	CENÁRIOS PROSPECTIVOS.....	16
<b>2.2.1</b>	<b>Definições e conceitos.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Origens e histórico dos Cenários Prospectivos.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Elaboração de Cenários Prospectivos.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Cenários Prospectivos pelo mundo.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Cenários Prospectivos no Brasil.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.6</b>	<b>Deficiências e Soluções para o uso de Cenários Prospectivos.....</b>	<b>22</b>
2.3	A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E OS CENÁRIOS PROSPECTIVOS NO BRASIL.....	23
2.4	DEFESA.....	24
2.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA.....	25
2.6	SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO.....	27
2.7	ESTRUTURAS ACADÊMICAS DE PRODUÇÃO PROSPECTIVA E DEFESA.....	28
2.8	INSTITUIÇÕES CIVIS.....	31
<b>3.</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como principal objetivo apresentar e analisar a elaboração de Cenários como ferramenta de Inteligência Estratégica para orientar a elaboração de Políticas e Estratégias de Defesa.

A Inteligência Estratégica é um instrumento essencial ao Estado Brasileiro, para acompanhamento realista dos ambientes nacional e internacional, além de identificar oportunidades e antever ameaças, podendo contribuir para um processo decisório mais sólido e oportuno. Uma visão de futuro, ou prospectiva, baseada em inteligência técnica e profissional é essencial para o debate e a decisão sobre os destinos do país, conforme preconizam a Estratégia Nacional de Inteligência (ENI).

Os países, em tempos de crise ou não, na condução das questões internas, externas e na garantia de sua segurança e de seus interesses, necessitam conhecer os possíveis cenários e as variáveis que os compõem, bem como suas implicações, desejadas ou indesejadas. **Os tomadores de decisão necessitam de informações confiáveis, relevantes e oportunas** que possam auxiliá-los na condução de suas atribuições. (BRASIL, 2017, p.13, grifo nosso).

Os ambientes nacional e internacional são complexos, dinâmicos e incertos, e impõem desafios aos planejadores e decisores políticos e estratégicos, em particular no setor de Defesa, que devem processar ampla variedade de dados e informações, propor o emprego adequado de esforços e recursos do Estado, na busca dos interesses nacionais, de maneira rápida e objetiva, diminuindo ou eliminando riscos e aproveitando oportunidades estratégicas segundo definição da ENI.

Atividade de Inteligência: exercício permanente de ações especializadas, voltadas para a produção e difusão de conhecimentos, com vistas ao **assessoramento das autoridades governamentais** nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o **planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das políticas de Estado**. (BRASIL, ENI, 2017, p.13, grifo nosso).

O uso dos estudos prospectivos como ferramenta de Inteligência Estratégica no Brasil é recente, com destaque para elaboração de Cenários Prospectivos por órgãos ou empresas estatais, focados para elaboração de políticas e estratégias.

Uma importante observação é que os Cenários Prospectivos não tem por objetivo a previsão do futuro e sim analisar diferentes fatores do presente e passado e suas interações e impactos no futuro.

Cenários Prospectivos são valiosos como ferramentas metodológicas que facilitam a interpretação de conjuntura e a interação de fatores que poderão influenciar o futuro. A elaboração de cenários prospectivos pode constituir um importante instrumento para orientação de Políticas e Estratégias de Estado efetivas, como pode ser observado no Cenário Prospectivo de Defesa 2020-2039.

Atualmente, uma das técnicas mais utilizadas, senão a mais utilizada, por analistas e planejadores estratégicos é a técnica dos **cenários prospectivos**, que adota diversas metodologias. Mas, o importante a se considerar é que cenários não devem ser entendidos como projeções de futuro e, sim, como possibilidades no futuro, com base em tendências no presente. (Brasil, 2020, grifo nosso).

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

A Política Nacional de Inteligência (PNI) define Inteligência como o “Exercício permanente de ações especializadas, voltadas para a produção e difusão de conhecimentos, com vistas ao assessoramento das autoridades governamentais nos respectivos níveis e áreas de atribuição, para o planejamento, a execução, o acompanhamento e a avaliação das políticas de Estado”.

Ainda segundo a PNI, cabe à Inteligência acompanhar e avaliar as conjunturas interna e externa, buscando identificar fatos ou situações que possam resultar em ameaças ou riscos aos interesses da sociedade e do Estado. O trabalho da Inteligência deve permitir que o Estado, de forma antecipada, mobilize os esforços necessários para fazer frente às adversidades futuras e para identificar oportunidades à ação governamental.

O Estado Brasileiro realiza sua Inteligência por intermédio de uma estrutura baseada no Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN), o qual é centralizado pela Agência Brasileira de Inteligência (ABIN), tudo orientado por Política e Estratégia Nacionais próprias para a atividade, além de contar com o controle legislativo, realizado pela Comissão Mista de Controle da Atividade de Inteligência do Congresso Nacional, tudo sob o arcabouço da Lei 9.883.

[...] O Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) foi instituído pela Lei 9.883, de 7 de dezembro 1999, com o objetivo de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência do Brasil. É um espaço que reúne órgãos federais para a troca de informações e conhecimentos de Inteligência.[...] Sob a coordenação da ABIN, estabelecida por lei como seu órgão central, o SISBIN é responsável pelo processo de obtenção e análise de informações e produção de conhecimentos de Inteligência necessários ao

processo decisório do Poder Executivo. Também atua na proteção das informações sensíveis e estratégicas do Estado brasileiro. (ABIN, 2020).

A Inteligência Estratégica é o mais alto nível da atividade, e tem por finalidade assessorar autoridades na elaboração e adoção de políticas, estratégias e ações de Estado. No mundo contemporâneo, a gestão dos negócios de Estado ocorre no curso de uma crescente evolução tecnológica, social e gerencial. Em igual medida, as opiniões, interesses e demandas da sociedade evoluem com celeridade.

[...] A atividade de Inteligência, pela sua atuação prospectiva e preventiva, auxilia o Estado na identificação de oportunidades e interesses para o desenvolvimento nacional. Nesse cenário, a Inteligência deve desenvolver a capacidade de assessorar as instâncias decisórias por meio de instrumentos, estruturas e processos que possibilitem essa identificação nas diversas áreas do interesse nacional. (PNI, 2016).

Duarte (2017) define a Inteligência Estratégica como o conhecimento de caráter estratégico, focada na evolução de uma conjuntura, para o assessoramento dos decisores, a fim de que possam realizar mudanças para superar as ameaças e atingir objetivos propostos por uma política.

## 2.2 CENÁRIOS PROSPECTIVO

### 2.2.1 Definições e conceitos

Segundo Freitas (2014), o sentido da palavra prospectiva é o sentido de antevisão, ou seja, ver antecipadamente aquilo que poderá acontecer no futuro. Portanto, a análise prospectiva possui claramente o foco no futuro.

[...] Os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro e, sim, estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentar qualquer uma delas, ou até mesmo criar condições para que modifiquem suas probabilidades de ocorrência, ou minimizar seus efeitos. Apesar de serem muitas vezes confundidos com previsões ou projeções, trata-se de estudos do futuro com abordagem completamente diferente. (Marcial e Grumbach, 2011).

Os cenários representam descrições de futuros prováveis com a utilização de metodologias estruturadas e integradas por técnicas auxiliares, cujo cerne está na correta e adequada avaliação de variáveis protagonizadoras dos cenários (Fernandes, 2016)

[...] A construção de cenários, por seu turno, nos apresenta possibilidades de futuros contadas na forma de histórias, deixando claro que não somos

capazes de saber o que vai acontecer de antemão, mas podemos sim imaginar possibilidade de futuro a partir das sementes que o futuro deixa no passado e no presente. Logo, o objetivo da construção de cenários não é, então, prever o futuro, mas iluminar o processo decisório com essas visões, que servirão como subsídios na formulação de estratégias de longo prazo. (IPEA, 2017).

Os estudos e cenários prospectivos são instrumentos, baseados em métodos e técnicas, que permitem antever os desdobramentos e interações de fatores passados ou recentes. A elaboração de diferentes futuros possíveis, com a finalidade não de prever o futuro, mas sim compreender sua dinâmica, facilitam a visão de longo prazo e elevam a qualidade do processo decisório.

### **2.2.2 Origens e histórico dos Cenários Prospectivos**

O ser humano sempre tentou prever o futuro, como forma de diminuir ou eliminar incertezas e aumentar o conforto das decisões a serem tomadas. Várias tentativas de previsões do futuro podem ser identificadas ao longo da história, civilizações antigas criaram rituais para tentarem antecipar os resultados de fenômenos da natureza, colheitas, batalhas, muitas vezes determinando as decisões.

A história e a mitologia apresentam vários exemplos que ilustram a necessidade humana de ver o futuro, ou seja, de uma visão prospectiva. A mitologia grega nos traz a estória de Cassandra, cujas profecias e previsões não foram levadas a sério, o que teria culminado com a queda da Cidade-Estado de Tróia.

A necessidade de ver o futuro ou de uma visão prospectiva, sempre orientou considerável parte dos esforços do homem, em sua busca por uma forma de obter tal capacidade, contudo, somente no século XX, tal possibilidade passou a ser desenvolvida de maneira científica, baseada em métodos e observação crítica da realidade, deixando para trás o empirismo ou misticismo do passado, o futuro passou a ser estudado, conforme destaca o IPEA.

[...] Enfim, a prospectiva refere-se à capacidade humana de antecipação, opondo-se a uma visão que de outro modo surge como oráculos, utopias, adivinhações, formas de predição científica, ou outros feitiços de preparação para o que virá. (IPEA, 2019).

Um dos vários métodos desenvolvidos para obtenção de uma visão de futuro são os cenários prospectivos, que embora busque uma visão do futuro, não têm pretensão prevê-lo. Os cenários prospectivos, como usados atualmente, tiveram sua origem no meio militar, após a Segunda Guerra Mundial. Considerando as novas

tecnologias disponíveis, como ogivas nucleares, mísseis e aeronaves de alto desempenho, além da natureza obscura de seu adversário, os militares da força aérea dos Estados Unidos passaram a usar os cenários prospectivos para orientar seu planejamento estratégico.

[...] Os cenários prospectivos surgiram como uma metodologia de planejamento militar no final da II Guerra Mundial, que trabalhava para o Pentágono, quando a força aérea americana precisou preparar respostas para o que seus opositores poderiam fazer. (Fernandes, 2016).

A instabilidade e incerteza fizeram com que grandes empresas procurassem ferramentas que permitissem um melhor entendimento do ambiente de negócios. As possibilidades do método de cenários prospectivos logo chamaram atenção da iniciativa privada, por intermédio da divulgação por estudiosos como Pierre Wack, grandes empresas identificaram as potencialidades do método para orientar seus planejamentos, passando a empregá-los para formulação de suas estratégias.

A petrolífera Royal Dutch Shell foi uma das pioneiras no uso de cenários prospectivos para direcionar suas estratégias, para enfrentar a instabilidade decorrente das crises do petróleo na década de 1970, a empresa criou uma estrutura específica capaz de aliar análise prospectiva e planejamento estratégico, para orientar seu processo decisório, o que permitiu a empresa superar as crises seguintes com vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Os cenários prospectivos passaram a ser usados no Brasil a partir da década de 1980, por empresas e órgãos estatais. Segundo Fernandes (2014), a prática da prospecção de cenários começou há aproximadamente trinta anos com grandes organizações estatais, como PETROBRAS, a ELETROBRAS, a ELETRONORTE e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

### **2.2.3 Elaboração de Cenários Prospectivos**

Os Cenários Prospectivos são produtos de processos, elaborados por intermédio do uso de diferentes técnicas e seguindo metodologias próprias, e que devem atender condições mínimas. A variedade de ferramentas ou técnicas permitem a elaboração de cenários mais ricos.

Segundo Fernandes (2014), existem ferramentas ou técnicas que auxiliam na construção de cenários. A grande maioria das metodologias utiliza mais de uma

ferramenta, pois as técnicas utilizadas de forma isolada podem se revelar limitadas, o que não ocorre quando utilizados em conjunto.

Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2017), a construção de bons cenários depende do conhecimento de uma atitude prospectiva e dos métodos de construção de cenários, sendo necessário conhecer as “ferramentas” da prospectiva, para coletar e produzir informações qualificadas para construção de cenários.

[...] Para o sucesso do trabalho e apropriação dos resultados alcançados pelos tomadores de decisão, é necessário a utilização de método criativo, visto que seu objetivo, o futuro, não existe, está por ser construído e de processo participativo, para que haja apropriação do conhecimento gerado que facilite a formulação de estratégias vencedoras. O método deve possibilitar os cenaristas a enxergarem além dos dados e fatos do passado e do presente. (IPEA, 2017).

As metodologias de elaboração de cenários prospectivos são as mais variadas, criadas em diferentes partes do mundo, para atender demandas e circunstâncias específicas, dentre as quais serão destacadas as metodologias da Escola Superior de Guerra (ESG), Godet, Grumbach, BGN e Prospec.

A ESG usa cenários como etapa componente de sua metodologia de planejamento estratégico, sendo a construção de cenários composta pelos seguintes estágios: fatos portadores de futuro e eventos futuros; Cenários Extremos ou Cenários Probabilísticos; Cenário mais Provável; e Análise de risco de cenário mais provável. (ESG, 2023)

A metodologia Prospec foi desenvolvida pelo BNDES na década de 1980, quando a prática da prospecção de cenários ainda era muito incipiente no Brasil. Pode ser classificada como de base qualitativa, com nível médio de estruturação. Ela é dividida em três fases: análise prospectiva, análise estrutural e resultados.

Segundo Marcial e Grumbach (2011) o método de elaboração de cenários exploratórios descritos por Godet em Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à ação compõe-se basicamente de seis etapas: 1. Delimitação do sistema e do ambiente. 2. Análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva e da situação atual. 3. Seleção dos condicionantes do futuro. 4. Geração de cenários alternativos. 5. Testes de consistência, ajuste e disseminação. 6. Opções estratégicas e planos/monitoração estratégica.



O método Brumbach, criado por Raul Brumbach, é baseado em dois softwares, Puma e Lince, e por meio dos quais se desenvolve em quatro fases: identificação do sistema, diagnóstico estratégico, visão estratégica e consolidação.

#### 2.2.4 Cenários Prospectivos pelo Mundo

Os estudos e cenários prospectivos são cada vez mais utilizados pelo mundo, para auxiliar o processo decisório e o planejamento estratégico, particularmente por atores estatais. Atualmente, governos ou órgãos internacionais que realizam seus próprios estudos ou lançam mão de institutos vocacionados na elaboração e divulgação de cenários prospectivos, um exemplo é a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

[...] A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico recorre aos **cenários prospectivos** para orientar suas políticas, publicando atualizações de seus cenários de longo prazo, para aperfeiçoar suas metodologias. A longa visão: cenários para a economia mundial em 2060, foi uma dessas atualizações. O documento foi publicado pelo Departamento de Economia da OCDE, com cenários econômicos sobre a perspectiva econômica da OCDE, cuja finalidade foi atualizar estudo de questões de longo prazo. (OCDE, 2018, grifo nosso).

O estudo Tendências Globais 2030: Mundos Alternativos é a quinta edição da série de publicações do Conselho Nacional de Inteligência dos Estados Unidos, “*National Intelligence Council*”, que visa fornecer uma estrutura para pensar sobre o futuro. O documento tem a finalidade de estimular o pensamento estratégico, identificando tendências críticas e possíveis discontinuidades, para encorajar decisores governamentais e não governamentais para pensar e planejar em longo prazo (Estados Unidos, 2012).

Uma revisão da aplicação de estudos prospectivos na Ásia identificou nove países (Japão, Coreia, China, Taiwan, Cingapura, Malásia, Tailândia, Indonésia e Filipinas) que empreenderam pelo menos uma importante iniciativa de prospecção. Vários países da América do Sul (Brasil, México e Argentina, por exemplo) atualmente têm projetos prospectivos em fase de planejamento. Numa recente conferência realizada no Japão (março de 2000), organizada pelo Instituto Nacional de Política Científica e Tecnológica, foram apresentados estudos nacionais por representantes do Reino Unido, Austrália, Canadá, Suécia, Nova Zelândia, EUA, Alemanha, Áustria, Coreia, China, Japão, África do Sul, Hungria e Tailândia (Johnston).

O uso dos cenários prospectivos e a organização de institutos em diferentes países, demonstra a popularização dos estudos prospectivos como uma possível

ferramenta de Inteligência, capaz de identificar oportunidades ou ameaças estratégicas. A produção de cenários em série já faz parte da cultura organizacional de diferentes instituições, consolidando a técnica como um instrumento confiável.

### **2.2.5 Cenários Prospectivos no Brasil**

A produção acadêmica brasileira demonstra o crescente interesse e capacidade para elaborar estudos prospectivos direcionados pelas demandas nacionais, nos mais diversos campos de aplicação. As universidades brasileiras são capazes de preparar doutores, cuja produção acadêmica demonstra a habilitação para elaborar cenários e propostas adequados para questões de interesse nacional.

O uso dos estudos prospectivos no Brasil é recente, com destaque para elaboração de cenários prospectivos por órgãos ou empresas estatais, focados para elaboração de políticas de Estado ou estratégias comerciais.

A Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (EMBRAPA) é um caso de sucesso pela opção em planejamento estratégico, colimados por estudos prospectivos. Segundo Lopes (2014), presidente da EMBRAPA, existem vários conceitos para se lidar com Inteligência Estratégica. A EMBRAPA trabalha com a antecipação de futuros possíveis, modelo de estudo chamado “*Foresight*”, que permite avaliar cenários e tendências e antecipar que futuro se pode esperar em determinada área em cinco, dez e quinze anos.

É importante aprender a delimitar e a definir estratégias para lidar com todo esse espectro de usuários de tecnologia, informação e conhecimento na agropecuária. Assim, não se pode lidar com estratégia de forma improvisada (EMBRAPA, 2014).

O Brasil 2035 (IPEA, 2017) apresentou quatro cenários: Construção, Vai levando, Novo pacto social e Crescer é o lema. Os cenários são apresentados por meio de narrativas que descrevem os futuros possíveis, contendo imagens de potenciais acontecimentos vindouros.

[...] O Projeto Brasil 2035 foi concebido e realizado: para servir de subsídio à formulação de estratégias de longo prazo que coloquem o país em uma boa posição neste novo mundo. Ele é fruto da parceria entre a Associação Nacional dos Servidores da Carreira de Planejamento e Orçamento (Assecor) e o Ipea e mais 28 instituições. Os cenários apresentados neste livro tiveram como orientação a seguinte questão: Que caminho o Brasil poderá trilhar até 2035, para que tenhamos um país desenvolvido, com uma sociedade mais

livre, justa e solidária até 2100? Foram construídos de forma participativa, contando com a colaboração de aproximadamente 880 especialistas, presencialmente ou a distância. (IPEA, 2017).

O Brasil está credenciado para a produção de estudos prospectivos, com destaque para a elaboração de cenários prospectivos, pois possui centros acadêmicos, recursos humanos capacitados, além instituições reconhecidas, que já apresentaram estudos elaborados.

### **2.2.6 Deficiências e soluções para o uso de Cenários Prospectivos**

O Brasil reúne as condições para difusão e consolidação de uma cultura prospectiva própria, capaz de atender as necessidades nacionais, contudo ainda existem óbices a serem superados, como identificado pelo IPEA.

[...] A incorporação de práticas de inteligência estratégica se torna, mais que uma necessidade, um imperativo na vida das organizações, que precisarão mirar alvos cada vez mais difusos e móveis. Sem bons sistemas de antecipação e de modelagem de futuros possíveis, corre-se o sério risco de se realizarem escolhas equivocadas ou apenas de se tentar seguir rumo ao futuro mirando o retrovisor. A incapacidade de vislumbrar futuros possíveis e fazer escolhas inteligentes traz riscos substanciais para os ambientes de negócios e para a competitividade e a sustentabilidade das organizações (IPEA, 2017).

Segundo Fernandes (2012), a inteligência no Brasil está associada com a segurança, do Estado ou pública, particularmente no enfrentamento de ilícitos. A natureza analítica, preditiva e estratégica não explorada, limitando seu emprego ao nível operacional ou mesmo tático, lacuna reconhecida pela EMBRAPA e IPEA.

[...] o Brasil é muito rarefeito de ambientes de antecipação, de antevisão, de análise de estudo estratégico. Daí a importância deste Centro, daí a importância de o Congresso, a Câmara, chamar para si a responsabilidade de estudar modelos, estratégias e experiências de antecipação e de análise estratégica, porque isso é crítico para o Brasil. Em muitas áreas, dada a complexidade do País e dos temas com os quais trabalhamos, se não fizermos um esforço muito grande de antecipação, antevisão, estudo e análise, certamente corremos o risco de tomar decisões equivocadas, adotadas a partir de alvos equivocados. (EMBRAPA, 2014).

[...] o Brasil precisa investir em plataformas e centros de inteligência (think tanks) capazes de coletar, analisar e disseminar, de forma sistemática, informações sobre tendências gerais dos mercados e possíveis trajetórias do processo de inovação e suas implicações para a competitividade dos negócios. Tal capacidade é essencial para subsidiar as tomadas de decisão e para definir políticas públicas adequadas ao atingimento de metas estratégicas de desenvolvimento do país. (IPEA, 2017).

O Brasil possui os elementos necessários para ampliar a produção e o emprego dos estudos prospectivos, contudo é evidente a limitada difusão e uso, particularmente entre os principais elaboradores de políticas e estratégias, o Legislativo e o Executivo federais. Os decisores ainda não identificaram os potenciais benefícios dos cenários prospectivos como instrumental para construção de uma visão consensual de futuro e de Inteligência Estratégica.

### 2.3 A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E OS CENÁRIOS PROSPECTIVOS NO BRASIL

Além das diversas formas tradicionais de coleta e análise de informações, a prospecção de cenários revela-se uma importante metodologia para ser aplicada no exercício da atividade de inteligência (Fernandes, 2016).

Se a elaboração do planejamento estratégico for apoiada por estudos de futuro com a utilização de cenários prospectivos, a unidade de Inteligência institucional ou organizacional será a mais apta para tal (Fernandes, 2012).

Na verdade, as instituições devem ter estruturas, núcleos e profissionais dedicados integralmente ao entendimento do mundo que nos cerca, de modo a tentar prever possíveis cenários para o futuro, assim como a definir prioridades de uma maneira mais inteligente e sistemática (EMBRAPA, 2014).

[...] Inteligência Estratégica como o conhecimento de caráter estratégico, baseado na probabilidade de evolução de uma conjuntura atual, que objetiva o assessoramento dos decisores para que, no presente, possam realizar mudanças de modo a suplantar as ameaças detectadas e atingir objetivos ou metas estabelecidas por uma política vigente ou a ser implementada. (Duarte, 2014).

A decisão pela construção de cenários justifica-se pelo fato de conduzir os tomadores de decisão, em ambientes de grande incerteza, a se tornarem construtores de um futuro que não existe, mas está por ser feito (IPEA, 2017).

O Cenário de Defesa 2020-2039, elaborado para orientar o processo planejamento estratégico, é uma demonstração da efetividade dos cenários prospectivos como ferramenta de apoio a decisão.

Os grandes fluxos de mercadorias e pessoas ao redor do mundo poderiam promover **pandemias**, proliferando doenças humanas, animais e vegetais que culminem em catástrofes humanitárias. A neutralização destas dependerá das capacidades estatais em desenvolver e produzir vacinas, além de controlar portos, aeroportos e fronteiras. (MD, 2017).

Na publicação do Ministério da Defesa, lançada em 2017, apenas alguns anos antes da pandemia de COVID-19, a palavra pandemia é recorrente, sete ocorrências, soma-se a tal constatação, ainda, a identificação de pandemias como uma implicação para Segurança e Defesa, ID 24-Catástrofes ambientais e pandemias, destacando prováveis desdobramentos e repercussões para a Defesa e seus planejamentos.

[...] pandemias provocariam instabilidades política, econômica e social, demandando apoio das Forças Armadas em missões de ajuda humanitária, inclusive no exterior, bem como na garantia da lei e da ordem e controle de portos, aeroportos e fronteiras (MD, 2017).

O exemplo demonstrado, por meio da análise do Cenário de Defesa 2020-2039, evidenciou que uma pandemia, embora com baixa probabilidade atribuída (intervalo de probabilidade entre 11 e 50%) não poderia caracterizar uma surpresa para planejadores e decisores quando se impôs como realidade. A possibilidade de ocorrência de pandemias foi ainda extrapolada com a consideração de eventuais desdobramentos de significativa probabilidade (intervalo de probabilidade entre 51 e 90%), que se concretizaram ao longo da crise provocada pela pandemia de COVID-19.

Em casos de pandemia, as capacidades dos órgãos dedicados às questões sanitárias, bem como ao controle de fronteiras, portos e aeroportos se **esgotarão**, exigindo a atuação emergencial das Forças Armadas (MD, 2017).

## 2.4 DEFESA

A Política Nacional de Defesa (PND) conceitua a Defesa Nacional como o conjunto de atitudes, medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do Território Nacional, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas.

A importância da Defesa fica evidente não apenas por seu conceito e importância para o País, mas também pela quantidade de recursos a ela destinados. Trata-se de um setor sensível e dispendioso que no Brasil, em 2022, contou com um orçamento de R\$120,5 bilhões, 1,21% em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), confirmando a tendência de queda dessa relação ao longo dos últimos anos e distante do patamar de 2% colimado pela END.

A aquisição e manutenção de capacidades, baseadas em tecnologia e adequadas a realidade nacional, é o principal objetivo dos Projetos Estratégicos das

Forças Armadas, cuja execução é de longo prazo, dentre os quais destacamos o Programa de Submarinos (PROSUB), o Sistema de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON), FX e K-390 para desenvolvimento e fabricação do caça F-39 Gripen e do transporte de cargas K-390 Millenium.

**AED-23** Dar prosseguimento aos projetos estratégicos das Forças Armadas. (MD, 2020).

Os Projetos Estratégicos exigem uma gestão de longo prazo, em alguns casos mais de uma década, além de contarem com R\$ 9,9 bilhões em 2022, sendo essenciais para dotar as FA de capacidades dissuasórias efetivas, ainda de desenvolver e manter uma Base Industrial de Defesa, economicamente sustentável, com potencial exportador, geradora de empregos qualificados e que contribui para o desenvolvimento tecnológico nacional.

## 2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE DEFESA

O volume de recursos destinados a Defesa e seus Projetos Estratégicos exige gestão pragmática e estruturada, para tanto o Ministério conta Assessoria Especial de Planejamento (ASPLAN) que coordena o Sistema de Planejamento de Defesa (SISPED), um método para o planejamento estratégico orientado por uma visão de futuro.

O SISPED orienta um processo cíclico, estruturado em quatro fases, Análise, na qual é desenvolvida uma análise prospectiva para os próximos vinte anos; Formulação da Política e Estratégias Nacionais, quando são atualizadas a Política Nacional de Defesa (PND) e Estratégia Nacional de Defesa (END); Formulação da Política e Estratégias Setoriais na qual são elaboradas a Política Setorial de Defesa (PSD) e a Estratégia Setorial de Defesa (ESD); e Formulação de Planos na qual são elaborados planos estratégicos de âmbito setorial e subsetorial.

- 1<sup>a</sup>. **Análise;**
- 2<sup>a</sup>. **Formulação da Política e Estratégia Nacionais;**
- 3<sup>a</sup>. **Formulação da Política e Estratégia Setoriais;**
- 4<sup>a</sup>. **Formulação de Planos.**



Figura 1 - Esquemática visual do SISPED.  
Fonte: SISPED

A Sistemática Planejamento Estratégico Militar (SPEM) é um documento, orientado pela PND, END e pelo Cenário de Defesa, e que estrutura o método cíclico de elaboração da Política Militar de Defesa (PMD), Estratégia Militar de Defesa (END) e Cenário Militar de Defesa (CMD), documentos cuja finalidade é orientar a aquisição de capacidades militares necessárias para Defesa, considerando os desafios e oportunidades identificados pelo CMD.

As forças singulares, Marinha, Exército e Aeronáutica, orientadas pela PND, END, PMD, END e CMD, prosseguem seus planejamentos, seguindo metodologias e sistemas próprios que atendem as suas estruturas, capacidades e culturas institucionais, respectivamente Sistema de Força da Marinha do Brasil (SISFORÇA), Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) e Sistemática de Planejamento e Gestão da Aeronáutica SPGIA).



Figura 2 - Esquematisação visual do processo de planejamento de Defesa.  
Fonte: Autor

## 2.6 SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

O Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX) é um processo de apoio a decisão, concebido para desenvolver estratégias e planejamentos do mais alto nível, sob a perspectiva de uma visão de longo prazo, adaptado a cultura institucional e necessidades do Exército, inspirado no método de planejamento usado pela Escola Superior de Guerra.

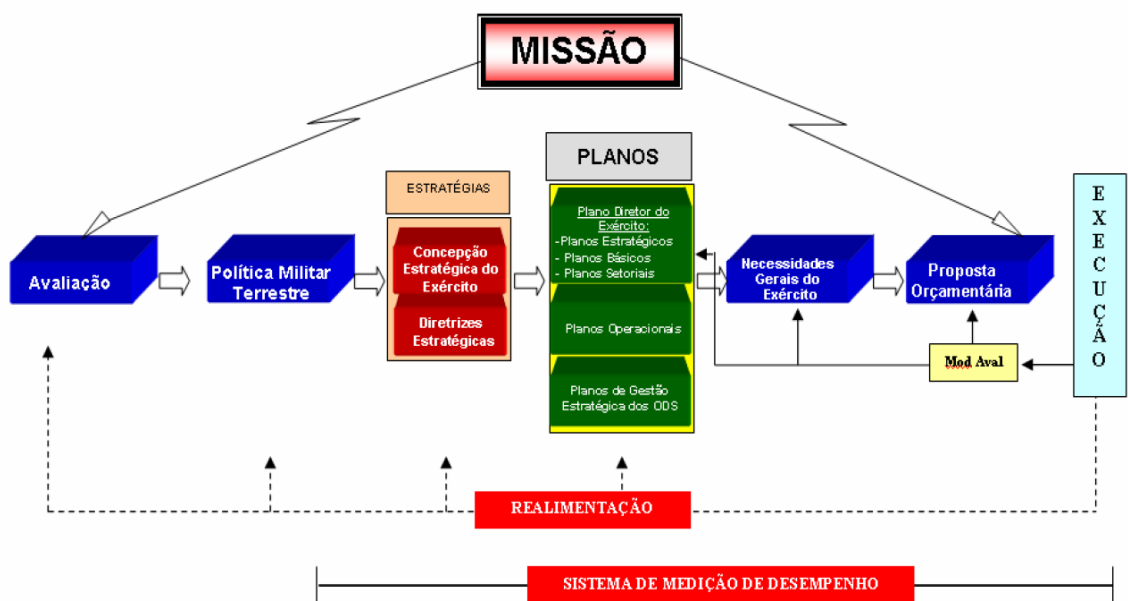


Figura 3 - Esquematisação visual do processo SIPLEX.  
Fonte: Metodologia SIPLEX.



O SIPLEx é um método de planejamento cíclico que tem início com a fase de Análise, composta por uma subfase de diagnóstico de conjuntura atual, dividida em ambientes interno e externos e outra subfase de cenários prospectivos. O cenário elaborado pelo ministério da Defesa, referência para seu planejamento estratégico, é a visão de futuro que colima o planejamento do Exército e demais forças singulares.

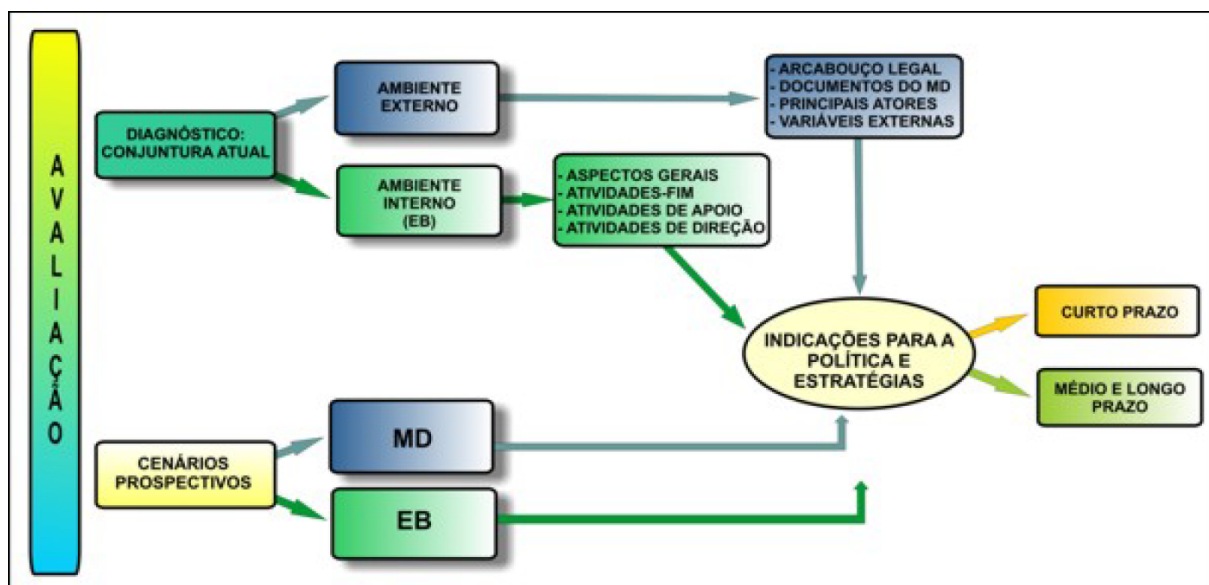


Figura 4 - Esquemática visual da fase de Avaliação do SIPLEx.  
Fonte: Metodologia SIPLEx.

A centralidade dos cenários prospectivos na orientação do setor de Defesa comprova sua importância para elaboração das políticas e planejamentos de alto nível, capazes de atingir objetivos propostos. A qualidade dos cenários prospectivos tem relação direta com os processos de planejamento e decisório efetivos, por esse motivo deve ser dada atenção ao desenvolvimento de uma cultura prospectiva e estruturas permanentemente articuladas na produção prospectiva.

## 2.7 ESTRUTURAS ACADÊMICAS DE PRODUÇÃO PROSPECTIVA E DEFESA

O ministério da Defesa mantém dentro de sua organização duas escolas, a Escola Superior de Guerra (ESG), localizada no Rio de Janeiro-RJ desde 1949, e a Escola Superior de Defesa, em Brasília-DF desde 2021, centros acadêmicos de alto nível, focadas na difusão e fortalecimento da mentalidade e cultura de Defesa na sociedade brasileira.

A ESG e ESD, como centros acadêmicos, conduzem diversos cursos destinados a civis e militares, mantêm Programa de Pós-graduação Stricto Sensu (mestrado acadêmico) em Segurança, Desenvolvimento e Defesa (PPGSDD), Programa de Pós-Graduação em Segurança Internacional e Defesa (PPGSID), Laboratório de Segurança, Desenvolvimento e Defesa (LAB-SDD), cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico (CNPq), além de parcerias com outros centros acadêmicos civis e militares, nacionais e internacionais.

A estrutura e organização da ESG e ESD permitem uma articulação multidisciplinar, capaz de agregar e integrar variedades de tendências e pensamentos que elevam a qualidade de estudos e análises de Defesa. As escolas são instrumentos essenciais para elaboração de cenários prospectivos mais refinados e consistentes para o processo decisório do MD.

O Ministério da Defesa promoveu, nesta terça-feira (7), mais uma atividade voltada para a governança estratégica na área de defesa. A Oficina de Levantamento de Megatendências e Sementes de Futuro – Cenários de Defesa 2040 ocorreu na Escola Superior de Defesa (ESD), em Brasília (DF), com a participação de 23 instituições vinculadas ao Ministério. (MD, 2023).

A Escola de Guerra Naval (EGN), escola de mais alto nível da Marinha, contribui para a capacitação de pessoal e para a formulação de políticas, estratégias e doutrinas de alto nível da Marinha, abriga e apoia em sua organização o Centro de Estudos Políticos e Estratégicos da Marinha (CEPE-MB) e o Laboratório de Simulação e Cenários (LSC), estruturas que estimulam o debate sobre estudos prospectivos na Marinha, articuladas com outras instituições como a PETROBRAS, EMBRAPA e AVIBRAS, também usuárias de prospectiva em seus respectivos planejamentos e processos decisórios.

O Laboratório de Simulações e Cenários (LSC), da Escola de Guerra Naval (EGN), em parceria com o Centro de Estudos Político-Estratégicos da Marinha (CEPE-MB) realizaram [...] o **I Ciclo de Boas Práticas Prospectivas em Planejamento**, onde promoveu debates sobre o emprego da **prospectiva em planejamento**, o compartilhamento de experiências entre os diversos órgãos públicos e privados, a fim de aprimorar mutuamente o processo de aprendizado. (EGN, 2023).

O Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEEx), criado em 2003, tem por objetivo as seguintes atividades (CEEEEx, 2023):

- Estudar e propor políticas e estratégias que extrapolem o nível operacional, bem como acompanhar e avaliar, no nível nacional e internacional, políticas e estratégias de interesse da Instituição;

- Conduzir estudos prospectivos em assuntos da área de influência da Defesa Nacional, a fim de identificar possíveis situações que visualizem a necessidade de iniciativa do Exército Brasileiro para superar óbices e aproveitar oportunidades, no intuito de orientar a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército na formulação de seus objetivos e estratégias decorrentes.
- Avaliar as conjunturas nacional e internacional para determinar situações, na área externa ao Exército, que aconselhem iniciativas para superar conflitos e crises ou para atender interesses da Defesa Nacional.
- Promover e participar de reuniões, seminários, painéis e eventos similares, com os segmentos político, judiciário, acadêmico, empresarial e outros, com a intenção de estimular a sociedade a refletir sobre a importância da Defesa Nacional e de assuntos no nível político-estratégico do País.
- Manter a ligação com entidades similares do Ministério da Defesa, das demais Forças Armadas e de outras entidades públicas ou privadas.

O Núcleo de Estudos Prospectivos (NEP) do CEEEx é a estrutura responsável pela formação de pessoal, fomento de debates e articulação com outras instituições civis e militares, focados na elaboração de cenários prospectivos que constituirão a base para o planejamento do Exército.

Ação Estratégica do Exército (AEE) 14.1.1 do Plano Estratégico do Exército: “Fomentar, junto às instituições civis, a pesquisa na área de defesa”, a participação da academia fornece ao processo pontos de vista e enfoques diversos da sociedade, garantido uma visão mais abrangente para a elaboração de cenários prospectivos e formulação de estratégias na área de Defesa. (EB, 2019).

O Instituto Meira Mattos (IMM) é a estrutura da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) voltada à ligação da Escola com o meio acadêmico e com centros de estudos estratégicos (CEE) dentro e fora do país e pela condução de estudos, eventos e viagens de estudos estratégicos no âmbito da ECEME. Nesse contexto, o IMM realiza apreciações de alto nível sobre questões políticas e estratégicas de interesse da ECEME e do Exército, quando solicitado.

## 2.8 INSTITUIÇÕES CIVIS

O parecer número 147, de 2017, da Câmara de Ensino Superior do Conselho Nacional de Educação, facilitou o maior estreitamento da relação entre centros

acadêmicos militares e civis, ao reconhecer a Defesa como área de pesquisa. A Defesa há muito desperta interesse e conta com crescente participação da Academia, movimento observado recentemente no Brasil, materializado por intermédio da criação de organizações focadas no estudo da Segurança e Defesa.

O Núcleo de Estudos de Defesa e Instituto de Estudos Estratégicos da Universidade Federal Fluminense, em Niterói-RJ, fomentam o debate de Defesa e mantêm um Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos e Segurança (PPGEST).

O Instituto de Relações Internacionais e Defesa da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IRID/UFRJ) coordena os cursos de Relações Internacionais e Defesa e Gestão Estratégica Internacional, além de um Laboratório de Estudos de Segurança e Defesa (LESD), com as seguintes linhas de pesquisa, Estudos da Paz, Segurança e Defesa; Geopolítica, Economia e Defesa; e Processos históricos, conflitos armados,

O Grupo de Estudos e Pesquisas em Segurança Internacional (GEPSI) do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília (UnB) reúne estudantes, professores e profissionais interessados nas áreas de Segurança Internacional e Defesa Nacional (civis e militares), promovendo pesquisas e debates, orientados por três linhas de pesquisa, Geopolítica e Política de Defesa, Entorno Estratégico Brasileiro e Paz e Transformação de Conflitos.

O Instituto de Relações Internacionais (IRI) da Universidade de São Paulo (USP) e a Escola do Comando Maior do Exército (ECEME) firmaram um acordo de cooperação para fortalecer o intercâmbio entre os seus programas de pós-graduação que abordam os temas da segurança internacional e da defesa nacional em diversas agendas, como meio ambiente, segurança cibernética e operações de paz.

“As duas instituições são voltadas ao **futuro**, à transformação, e procuram **antecipar os acontecimentos**. As duas instituições servem o povo brasileiro e agora estreitam as relações no campo acadêmico, incentivando a pesquisa e a inovação, oferecendo futuros profissionais cada vez mais bem capacitados para o desempenho dos seus trabalhos”, explicou Vergara ao Jornal da USP.

As diversas iniciativas acadêmicas demonstram o elevado interesse na área da Defesa, que possibilitam, em conexão com os órgãos de Defesa, a criação de uma rede de estudos de Segurança e Defesa, com potencial de articular estudos prospectivos, capazes de produzir Inteligência Estratégica, metodicamente produzida para o planejamento e processo decisório do MD.

Moldar cenários prospectivos no tempo de incertezas que caracteriza o início do terceiro milênio requer uma interdisciplinaridade dificilmente alcançada. Por isso, impõe-se a adoção de medidas pró-ativas de estreitamento de relações com outras instituições (NUNES, 2001).

### **3. CONCLUSÃO**

A complexidade dos ambientes nacional e internacional e a interdependência de interesses e relações políticas e econômicas, constituem um cenário obscuro para o processo decisório de qualquer instituição, exigindo Inteligência de qualidade para identificar riscos e oportunidades; a abrangência da geopolítica e suas repercussões estratégicas e de longo prazo tornam mais desafiadores o planejamento e processo decisório da área de Defesa, exigindo uma visão prospectiva refinada e metodicamente elaborada.

A visão de futuro necessária ao planejamento estratégico pode ser adequadamente obtida por intermédio do método de cenários prospectivos, metodologia consagrada e amplamente empregada por instituições públicas e privadas. A cultura e cenários prospectivos permitem identificar oportunidades, riscos, tendências e suas interações, que condicionarão as possibilidades e limitações de planejadores e decisores na elaboração de políticas e estratégias, particularmente na área de Defesa.

O Ministério da Defesa usa cenários prospectivos em seu processo decisório e na elaboração de políticas e estratégias, pois oferecem aos planejadores e decisores Inteligência Estratégica, por meio de uma visão de futuro, cientificamente construída. O Brasil conta com diversas estruturas, civis e militares, que podem concorrer para elaboração de cenários prospectivos, constituindo uma eficiente rede de estudos de prospectivos e de Defesa, se devidamente mobilizadas e articuladas.

Os cenários prospectivos são uma ferramenta essencial no processo de planejamento e decisão do Ministério da Defesa, apesar de sua subjetividade oferece Inteligência Estratégica que reduz o grau de incerteza. Uma estratégia e ações devem ser estabelecidas e perseguidas para articular e aperfeiçoar a integração dos centros de estudo para desenvolvimento e consolidação da cultura prospectiva de Defesa.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. **Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa**. Portaria nº 3.962/MD, de 20 de dezembro de 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Cenário de Defesa 2020-2039**. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Política Nacional e Estratégia Nacional de Defesa**, Decreto Legislativo nº 179, de 14 de dezembro de 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Orçamento de Defesa**. Disponível em: <<https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/orcamento-e-financas-1>>. Acesso em: 8 agosto 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **ESD sedia evento do Ministério da Defesa sobre Megatendências e Sementes de Futuro**. Escola Superior de Defesa. Disponível em: <<https://www.gov.br/esd/pt-br/central-de-conteudo/noticias/esd-sedia-evento-do-ministerio-da-defesa-sobre-megatendencias-e-sementes-de-futuro>>. Acesso em: 8 agosto 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. **Metodologia de Planejamento Estratégico**, Escola Superior de Guerra, 2023.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Inteligência**, Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Nacional de Inteligência**, Decreto de 15 de dezembro de 2017.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Sistema de Planejamento do Exército**. Portaria nº19/EME, de 22 de março de 2007.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Plano Estratégico do Exército, 2020-2023 (EB 10-P-01.007)**, Exército Brasileiro, de dezembro de 2019.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Manual de Fundamentos ESTRATÉGIA (EB20-MF-03.106)**, Portaria nº 3187/EME, de 11 de agosto de 2021.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. **Centro de Estudos Estratégicos do Exército**. Disponível em:<[https://ceeex.eb.mil.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=112&lang=pt-br](https://ceeex.eb.mil.br/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=112&lang=pt-br)>. Acesso em: 8 agosto 2023.

\_\_\_\_\_. Escola de Guerra Naval. **Laboratório de Simulações e Cenários**. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/ppgem/?q=content/laboratorio-de-simulacoes-e-cenarios>>. Acesso em: 8 agosto 2023.

\_\_\_\_\_. Agência Brasileira de Inteligência. **Sistema Nacional de Inteligência**. Disponível em: <[https://www.gov.br/abin/ptbr/assuntos/sisbin#:~:text=O%20Sistema%20Brasileiro%20de%](https://www.gov.br/abin/ptbr/assuntos/sisbin#:~:text=O%20Sistema%20Brasileiro%20de%20)>

[20Inteligência,informações%20e%20conhecimentos%20de%20Inteligência](#)>. Acesso em: 7 de agosto de 2023.

\_\_\_\_\_. Universidade de Brasília. **Grupo de Estudos e Pesquisas em Segurança Internacional do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília.** Disponível em: <[http://www.gepsi.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=592](http://www.gepsi.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=592)>. Acesso em: 7 de agosto de 2023.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Instituto de Relações Internacionais e Defesa.** Disponível em: <<https://irid.ufrj.br/>>. Acesso em: 8 agosto 2023.

\_\_\_\_\_. **Programa de Pós-Graduação em Estudos Estratégicos da Defesa e Segurança.** Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <<https://ppgest.uff.br/>>. Acesso em: 8 agosto 2023.

\_\_\_\_\_. Governo do Estado de São Paulo. **Parceria entre USP e Exército promove pesquisas sobre segurança e defesa.** Disponível em: <<https://www.educacao.sp.gov.br/parceria-entre-usp-e-exercito-promove-pesquisas-sobre-seguranca-e-defesa/>>. Acesso em: 8 agosto 2023.

DUARTE, Rodrigo Gibin. **Inteligência Estratégica em tempos de relações internacionais difusas.** ESG, 2017.

ESTADOS UNIDOS. **Global trends 2030: alternative worlds.** National Intelligence Council. 2012

FERNANDES, Sérgio Henrique Soares. **Fundamentos de planejamento prospectivo aplicados à polícia militar.** Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2016.

FREITAS, José Eduardo de Figueiredo. **O sistema de inovação no setor de Defesa no Brasil: proposta de uma metodologia de análise prospectiva e seus possíveis cenários.** UnB. Brasília, fevereiro de 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Brasil 2035, cenários para o desenvolvimento.** Brasília, 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Alcances, Limites, Antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos 2443. Texto para discussão.** Brasília, fevereiro de 2019.



JOHNSTON, Ron. **Experiências Nacionais de Estudos Prospectivos: Reflexões da Austrália.**

LOPES, Maurício Antônio, **Inteligência estratégica: o novo paradigma da EMBRAPA.** EMBRAPA, 2014.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **"Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor"** 5 Edição FGV 2011.

NUNES, Richard Fernandez. **Cenários Prospectivos no Limiar do Terceiro Milênio: seus Reflexos para o Exército Brasileiro.** ECEME 2001.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas.** São Paulo: Best Seller, 2000.