

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

Maj Inf **ANÍSIO MORAIS PESSOA JÚNIOR**

**O emprego de técnicas prospectivas na construção de
cenários conflitivos na América do Sul.**



Rio de Janeiro
2019

Maj Inf **ANÍSIO** MORAIS PESSOA JÚNIOR

O emprego de técnicas prospectivas na construção de cenários conflitivos na América do Sul.

Trabalho de Conclusão de Curso 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 Defesa Nacional.

Orientador: Ten Cel Inf Marcos Luiz da Silva Del Duca

Rio de Janeiro
2019

J95

Júnior, Anísio Morais Pessoa

O emprego de técnicas prospectivas na construção de cenários conflitivos na América do Sul / Anísio Morais Pessoa Júnior. — 2019. 40 fl. : il ; 30 cm.

Orientação: Marcos Luiz da Silva Del Duca.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

Bibliografia: fl 38-40.

1. PROSPECTIVA 2. AMÉRICA DO SUL 3. CONFLITOS 4. MICHEL GODET 5. CENÁRIOS FUTUROS.. I. Título.

CDD 301.910

Maj Inf ANÍSIO MORAIS PESSOA JÚNIOR

O emprego de técnicas prospectivas na construção de cenários conflitivos na América do Sul.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

COMISSÃO AVALIADORA

MARCOS LUIZ DA SILVA DEL DUCA – TC Inf – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

LEANDRO MENDES DA COSTA – TC Cav – 1º Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

ROGÉRIO GOMES MARQUES – TC Inf – 2º Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

A Deus, pelo dom da vida, saúde e força para enfrentar os constantes desafios, a meus pais pela orientação e apoio nos caminhos trilhados e a minha família pelo estímulo e carinho.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa, Cinthia, e a meus filhos, Pedro, Matheus e Fernando, meus agradecimentos pelo apoio e compreensão, mesmo diante dos momentos de ausência que foram dedicados à realização deste trabalho.

Ao meu orientador, agradeço pela maneira honesta, direta e amistosa, que fora a base de seus direcionamentos e observações acerca desta pesquisa. Agradeço também pela disponibilização de fontes de leitura e pelos valiosos conselhos sobre relacionamento interpessoal, sobre a importância da humildade, quer seja como integrante de um Estado-Maior, ou nos demais ambientes da sociedade; e sobre a supremacia do interesse da Força Terrestre em detrimento dos anseios pessoais.

RESUMO

Este trabalho teve por objetivo apresentar o método prospectivo desenvolvido pelo professor Michel Godet, de forma a analisar se ele é aplicável para identificar possibilidades de conflitos na América do Sul. A destinação das Forças Armadas é a defesa da soberania da Pátria e consoante a esse entendimento pode-se dizer que a guerra, apesar de indesejada, é o motivo da existência dos Exércitos. A política traça os rumos dos relacionamentos entre os países e da mesma forma tem na guerra a *ultima ratio* para imposição da vontade dos Estados Nacionais. A América do Sul é o ambiente regional onde está situado o Estado brasileiro, por isso, de forma sistêmica há um entrelaçamento das relações entre os países desse continente, que tornam a estabilidade regional um objetivo comum. A construção de cenários prospectivos para a antecipação a conflitos sul-americanos destina-se a preparar a nação brasileira para evitar esses conflitos, quer seja por meio da diplomacia ou pelo emprego do Smart Power; preparar suas capacidades nas esferas das expressões do Poder Nacional para enfrentar os conflitos em que se envolver; e desenvolver a resiliência necessária para lidar com conflitos inesperados.

Palavras-chave: Conflitos, América do Sul, Prospectiva, Godet e Cenários futuros.

ABSTRACT

This paper aims to present the prospective method developed by Professor Michel Godet, in order to analyze if it is applicable to identify possibilities of conflicts in South America. The destination of the Armed Forces is the defense of the sovereignty of the homeland. It can be said that war, although unwanted, is the reason for the existence of armies. Politics traces the course of relationships between countries and likewise has in war the ultimate ratio for imposing the will of National States. South America is the regional environment where the Brazilian state is located, so, in a systemic way, there is an intertwining of relations between the countries of this continent, which make regional stability a common goal. The construction of prospective scenarios for anticipating South American conflicts is intended to prepare the Brazilian nation to avoid these conflicts, either through diplomacy or through the use of Smart Power; prepare their capacities in the spheres of expressions of national power to face the conflicts in which they are involved; and develop the resilience needed to deal with unexpected conflicts.

Key-words: Conflicts, South America, Prospective, Godet e Futures Cenariums.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1 – O passado e o futuro são múltiplos e incertos.....	16
Figura 2 – Síntese do conceito de Ameaça	28
Quadro 1 – Análise de capacidades das ameaças.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	19
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	19
3 A PROSPECTIVA	22
3.1 DELIMITAÇÃO DO SISTEMA E DO AMBIENTE	25
3.2 ANÁLISE ESTRUTURAL	26
4 LIMITAÇÕES ANALÍTICAS	30
5 CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS	34

1 INTRODUÇÃO

A busca dos homens pelo conhecimento do futuro habita os anseios mais intrínsecos da raça humana, desde os tempos remotos. A necessidade de planejamento visando a preparar-se para enfrentar as incertezas vindouras avultou a importância do desenvolvimento de técnicas e metodologias científicas que apoiassem a tomada de decisões.

O primeiro a utilizar a palavra prospectiva foi o filósofo e pedagogo francês Gaston Berger em sua obra *A Atitude Prospectiva*, de 1957. Nessa obra, ele estabeleceu como antever o futuro desejável para o mundo e propôs o uso da palavra prospectiva para mostrar a necessidade da atitude orientada para o futuro. (MARCIAL, 2011, p. 78)

Segundo MARCIAL (2011) os cenários futuros tomaram uma nova dimensão nos anos 70 com o trabalho do francês Pierre Wack na empresa de petróleo Dutch/Shell. Wack desenvolveu uma metodologia, com base nos conceitos obtidos na *École Française de Prospectiva*, aplicando-a na empresa fez com que ela superasse as crises do petróleo e se destaca-se no mercado internacional. O resultado exitoso fez com que sua metodologia ganhasse projeção mundial.

A América do Sul é o ambiente regional onde está localizado o Brasil. Esse subcontinente agrupa povos ligados por laços culturais que remetem ao período colonial, mas ao mesmo tempo são apartados por nuances que os particularizam e os tornam completamente distintos uns dos outros. Ainda, cabe ressaltar que a região sul-americana é marcada pelo subdesenvolvimento, pela desigualdade social e pela violência.

Em seus aspectos mais gerais, as **características principais da integração sul-americana indicam** que esta não difere muito das demais experiências congêneres em curso no mundo. Guardadas as particularidades dos países e suas respectivas regiões, tratam-se também aqui de processos nos quais as similaridades predominam sobre as diferenças: situações de contigüidade territorial-nacional cimentadas pelas

identidades regionais-continentais convergentes; **um histórico de relações de vizinhança marcadas** por sucessivos estágios de **cooperação, competição, rivalidades ou conflitos**; uma concertação política interestatal com vistas a uma estratégia de mútua proteção diante de potenciais ameaças externas; a edificação de um sistema regional de comércio que promove a eliminação gradual das barreiras internas, aliada a uma política de bloco que permite a esses países atuar em melhores condições num ambiente de crescente competição internacional, dentre outros. (O Brasil e a América do Sul: cenários geopolíticos e os desafios da integração. CONFINS - Revista Franco-Brasileira de Geografia, nº 7/2009. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/confins/6026>>. Acessado em: 04 Jun 2019)

A história sul-americana é pontuada por diversos conflitos¹, cujos reflexos se perpetuaram e ainda hoje causam rugas e choques de interesses, sendo os mais latentes os que envolvem pleitos e reivindicações territoriais.

A América do Sul e o seu processo de integração em curso constituem um formidável laboratório para os analistas da cena internacional contemporânea do Pós-Guerra Fria. Nos últimos anos, sobretudo, a intensificação do processo de integração regional tem desencadeado movimentos de natureza político-estratégica (ou simplesmente geopolíticos) de diversas ordens e direções, em que alguns tendem à convergência, outros à dispersão e, outros ainda, no limite, ao antagonismo. (O Brasil e a América do Sul: cenários geopolíticos e os desafios da integração. CONFINS - Revista Franco-Brasileira de Geografia, nº 7/2009. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/confins/6026>>. Acessado em: 04 Jun 2019)

A ambiguidade da dicotomia existente entre a cooperação e a competição dos Estados Nacionais sul-americanos e o interesse supranacional de atores internacionais não-estatais podem gerar instabilidade política na América do Sul.

¹ Conflito é um fenômeno social caracterizado pelo choque de vontades decorrente do confronto de interesses, constituindo uma forma de buscar-se uma solução ou compromisso. Os meios a empregar e as ações a desenvolver dependem do **poder relativo** dos oponentes, da **liberdade de ação** concedida por outros atores e pela **importância atribuída ao objetivo** a conquistar ou manter. (BRASIL, 2007, p.21, grifo nosso.)

As relações interpessoais, intergrupais e internacionais são orientadas para a satisfação de necessidades e para a conquista de objetivos, os quais sintetizam os interesses de cada ator. Os mecanismos de interação variam no tempo e no espaço, segundo a convergência ou a divergência de tais interesses. Quando prepondera a convergência, a cooperação entre os atores se faz naturalmente, ao passo que, em caso de divergência, instala-se o conflito. (BRASIL, 2007, p.21)

Nesse contexto, o Brasil aparece como discreto líder regional e com relativa projeção de poder no território sul-americano, estando diante de um grande desafio: manter a estabilidade do subcontinente e consolidar a formação de um bloco econômico sul-americano coeso, atuante e robusto.

A prospectiva é uma metodologia utilizada para criar cenários futuros, assessorando uma organização na construção de estratégias para combater ameaças, aproveitar oportunidades e preparar-se para minorar efeitos indesejáveis de eventos inesperados.

No contexto da Sistemática de Planejamento Estratégico Militar, a construção de cenários prospectivos decorre da necessidade de se assumirem posturas pró-ativas frente aos cenários político-estratégicos vigentes. Ao buscar a formulação de uma antevisão de futuro para o qual será preparada a capacitação militar necessária à Defesa do País, espera-se “reduzir, em parte, os comprometimentos decorrentes da dificuldade de se prever tempestivamente ocorrências de tensões indesejáveis ao País” (BRASIL, 2005). Neste sentido, a elaboração de cenários prospectivos, em conjugação com uma postura pró-ativa em preparar-se para (e preferencialmente influenciar) o futuro a partir de ações no presente, também é de extrema utilidade para orientação (inclusive no âmbito do planejamento estratégico) quanto às relações internacionais a serem mantidas pelo Brasil. (LESSA, NILTON; BELDERRAIN, MISCHÉL; DE MARCHI, MÔNICA. p 774. 2006)

Os cenários são caminhos que podem surgir a partir de um determinado ponto no tempo ou espaço, sendo que o papel principal da prospectiva é proporcionar a modelagem do caminho que desejamos seguir. A partir da criação dos cenários é traçada a estratégia a ser seguida, são determinadas e aplicadas ações para redirecionar o caminho que está sendo construído e recorre-se à constante avaliação de resultados para verificar se as atividades realizadas estão

atingindo os resultados desejáveis. Dessa forma, o ciclo de retroalimentação e correção do sistema é constante, o que é essencial para o sucesso da estratégia.

O presente trabalho abordará a construção de cenários futuros segundo a visão de Michel Godet², destacado pensador da Escola Prospectiva Francesa³. Além de elencar erros de percepção sensorial e de construção do pensamento buscando ampliar o campo de visão de analistas de inteligência.

O filósofo Maurice Blondel, citado por Godet (2008), nos ensina que o futuro não se prevê, prepara-se. O futuro caracteriza-se por: não estar escrito, ter que ser construído, e por ser múltiplo e incerto.

Godet (2008) esclarece que o passado é escrito e reescrito para atender aos interesses atuais, e o futuro é múltiplo devido a sua interdependência com as ações adotadas no presente.

O processo de Análise de Hipóteses Concorrentes criado por Heuer (1999) é especialmente importante para minorar dúvidas entre conclusões distintas, permitindo que os passos da análise sejam seguidos, mostrando os aspectos e critérios que foram considerados para chegar a uma determinada conclusão. O autor ainda aponta que o pensamento crítico melhora significativamente a análise.

O enfoque no entendimento do que pensamos quando estamos fazendo juízos ou desenvolvendo um raciocínio, aliado ao entendimento de nossas percepções sensoriais e da influência de nossas experiências sobre a análise de

² Michel Godet foi professor titular, durante 32 anos, do Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), onde criou e chefiou a Cátedra de Prospectiva Estratégica. Michel Godet publicou cerca de vinte obras, das quais várias receberam prêmios e foram traduzidas em várias línguas. Uma obra clássica é o “Creating Futures: Scenario-planning as a strategic management tool”, publicada pela Editora Economica-Brookings (segunda edição, de 2006, disponível on line deste janeiro de Janeiro de 2009). Em 2011, Michel Godet e Philippe Durance publicaram “Strategic Foresight for Corporate and Regional Development”. Graças à Dunod e à UNESCO, esta obra está agora disponível em edições bilíngues, on line, em sete línguas. Em 2014, Godet publicou “Libérez l’emploi pour sauver les retraites » (Free up Employment to Save Retirement). Disponível em: < <http://pt.lapropective.fr/curriculo-de-michel-godet/148-curriculo-de-michel-godet.html>>

³ A escola francesa de análise prospectiva foi fundada por Gaston Berger e Bertrand de Jouvenel (DURANCE, 2004), com o objetivo principal de formular uma metodologia aceitável para a construção de cenários normativos sobre o futuro político e social da França no longo prazo.

dados, nos permite sermos mais eficazes para fazer deduções e induções acerca dos assuntos estudados.

A cenarização nos mostrará como chegar de um ponto a outro, no caso de um objetivo que se deseja alcançar, ou para onde iremos caso continuemos a tomar as mesmas atitudes.

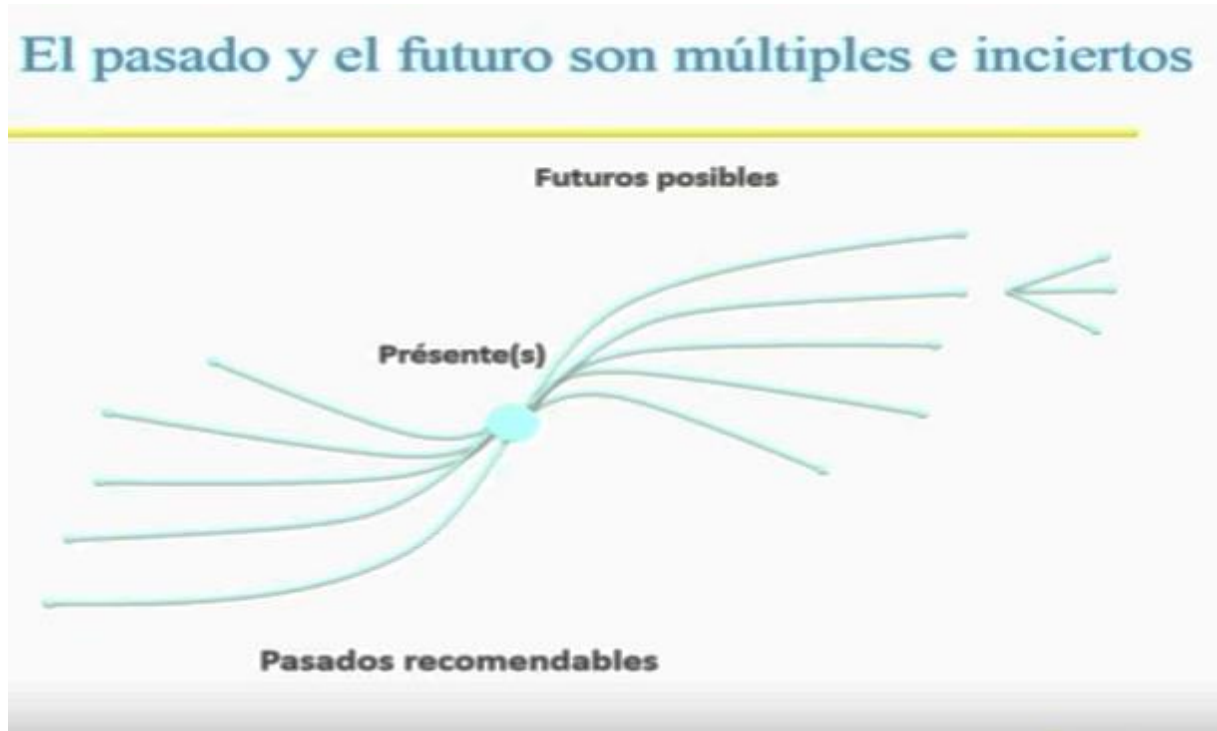


Figura 1 – O passado e o futuro são múltiplos e incertos

Fonte: Godet. Palestra: La Construcción del futuro en um mundo en mutación. Universidad Externado de Colombia. Em 19 Feb 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=dMR3QZ2kqvM>> Acessado em: 20 Mar 2019.

Nos dizeres de Meira Mattos (2002) a geopolítica “é o produto da interação dinâmica de três fatores: Política, Geografia e História, conduzindo a uma prospectiva dos acontecimentos do Estado.” Dessa forma, utilizaremos esses três fatores para direcionar o estabelecimento de variáveis e para buscar a identificação de fatos portadores de futuro⁴.

A Política Nacional de Inteligência⁵, ao regular essa atividade no Estado brasileiro, trouxe como um dos pressupostos a abrangência, indicando que “a

⁴ É um sinal ínfimo existente no ambiente por sua dimensão presente, mas imenso por suas consequências e potencialidades. (MARCIAL, 2011, p.91)

⁵ A Política Nacional de Inteligência é o documento de mais alto nível que trata sobre inteligência, no Brasil, e foi instituído pelo Decreto nº 8.793, de 29 de junho de 2016.

atividade de Inteligência deve possuir **abrangência** tal que lhe possibilite **identificar ameaças, riscos e oportunidades** ao País e a sua população.” (BRASIL, 2016, grifo nosso)

Cumpramos ressaltar que a complexidade global já não permite clara diferenciação de aspectos internos e externos na **identificação da origem das ameaças** e aponta, cada vez mais, para a **necessidade de que sejam entendidas, analisadas e avaliadas de forma integrada**. (BRASIL, 2016, grifo nosso)

A análise de ameaças⁶ e dos pontos de fricção entre atores internacionais favorecem à identificação de possíveis conflitos entre eles.

Podemos definir ator internacional como a autoridade, a organização, o grupo e, inclusive, no limite, toda pessoa capaz de desempenhar uma função no campo internacional. Ter uma função pode consistir em tomar uma decisão, iniciar uma ação e inclusive, simplesmente, exercer influência sobre os detentores do poder de decisão e da força material. (REINALDO DIAS, 2010, p. 62, grifo nosso)

A globalização e a nova ordem mundial, pós-Guerra Fria, possibilitaram o surgimento de novos atores internacionais, como as Organizações Criminosas (ORCRIM) transfronteiriças, as quais tem aumentado, de forma significativa, a capacidade de influência na América do Sul.

Podemos considerar como uma **tipologia clássica de atores internacionais** a adotada por Marcel Merle, que considera como os mais relevantes: **(1) os Estados; (2) as Organizações Internacionais ou, mais exatamente, as Organizações Intergovernamentais (OIGs); (3) as forças transnacionais**, que segundo ele se subdividem elas próprias em dois grupos: as Organizações Não Governamentais (ONGs) e as firmas multinacionais.

Neste livro, adotaremos essa tipologia ampliando as forças transnacionais (atores que atuam a partir e em função dos Estados, gozando de autonomia relativa em relação a estes), integradas, basicamente, por: as Organizações Não-Governamentais (ONGs), as

⁶ Ameaça é uma possibilidade de ação antagônica, de qualquer natureza, realizada por ator(es), que explorando uma vulnerabilidade buscam causar dano a um sistema. A ameaça tem como pilares: o ator, a capacidade de agir e a motivação.

empresas transnacionais, os indivíduos, os partidos políticos e sindicatos transnacionais, as organizações religiosas e a opinião pública e os meios de comunicação.

Também levaremos em consideração a **ampliação dos atores**, principalmente, no **pós-guerra fria** com a inclusão de grupos formados **pelos organizações criminosas, narcotraficantes, terrorismo** entre outros. (REINALDO DIAS, 2010, p. 62, grifo nosso)

A tomada de decisão perante ao futuro incerto é realizada analisando-se as ameaças, as oportunidades, os meios disponíveis e a liberdade de agir⁷. Nesse ambiente a prospectiva busca reduzir as incertezas, preparar-se para enfrentar as ameaças e capacitar para aproveitar as oportunidades, minorando as perdas e majorando os ganhos.

1.1 PROBLEMA

O questionamento elencado como centro dessa pesquisa visa a contribuir para o aumento do interesse pelo estudo da montagem de cenários que possibilitem o Brasil a identificar focos de prováveis conflitos na América do Sul, de forma que tenha a oportunidade de atuar estrategicamente para evitar a ocorrência desses conflitos, prepare-se para enfrentar conflitos que não possa evitar e para que desenvolva capacidades para lidar adequadamente com os reflexos de conflitos sul-americanos. A estabilidade nesse ambiente regional impactará diretamente na conquista e manutenção de objetivos nacionais, e no desenvolvimento científico, tecnológico econômico e social do Brasil.

Ao considerar que o desenvolvimento brasileiro está intrinsecamente ligado à estabilidade sul-americana e que o homem atuando no presente modifica o futuro múltiplo e incerto, buscou-se fazer um estudo que favorecesse a identificação de possíveis conflitos na América do Sul.

⁷ LIBERDADE DE AÇÃO - 1. Capacidade de planejar e executar as ações necessárias à consecução do objetivo estabelecido. 2. Capacidade de executar ações estratégicas, na busca da concretização de interesses ou objetivos nacionais, com o mínimo possível de restrições de Estados, organismos ou opinião pública, internacional ou nacional. (BRASIL. 2015. p. 155)

A dificuldade para montar os cenários prospectivos fez com que esse trabalho de conclusão de curso fosse desenvolvido em torno do seguinte problema: Como construir cenários prospectivos que identifiquem conflitos na América do Sul?

1.2 OBJETIVOS

Como forma de ajudar a elucidar o problema proposto seguem abaixo os seguintes objetivos do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a aplicabilidade do Método prospectivo formulado por Michel Godet na construção de cenários conflitivos na América do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) caracterizar a América do Sul.
- b) apresentar o método prospectivo de Godet.
- c) apresentar algumas limitações para a análise de inteligência.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo estará limitado ao ambiente regional do entorno estratégico brasileiro: a América do Sul, ao método de construção de cenários prospectivos apresentado por Michel Godet, ao contexto histórico dos conflitos sul-americanos ocorridos entre os séculos XIX e XXI e ao horizonte temporal até 2035.

Cabe ressaltar que os vieses cognitivos do analista são limitadores naturais e notadamente restringem a eficiente construção de cenários prospectivos, assim infere-se que mesmo utilizando um método internacionalmente reconhecido, há o risco de não se conseguir adequá-lo corretamente à construção de cenários de conflitos na América do Sul.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Desde a antiguidade, o homem sempre buscou maneiras de antever o futuro, quer seja por meio de videntes, adivinhos, profetas ou pela observação da natureza.

Nesse último aspecto, Godet (2008) nos ensina que a natureza do homem não é modificada e ao analisarmos esse aspecto podemos identificar que os problemas não mudam.

O desejo de preparar-se para o que está por vir, a necessidade de responder prontamente aos desafios e a possibilidade de criar futuros favoráveis, adequados à vontade de um Estado e moldado pelo emprego do seu Poder Nacional, tornam a prospectiva ferramenta fundamental para assessoramento à tomada de decisões.

2 O AMBIENTE REGIONAL SUL-AMERICANO

A Política Nacional de Defesa⁸ nos indica que o Brasil está inserido no ambiente regional sul-americano, o qual integra o entorno estratégico brasileiro. Identifica-se que a América do Sul, apesar da aparente estabilidade, é uma região recheada de pontos de fricção entre Estados, e marcada por desigualdades sociais.

Extraí-se ainda da Política Nacional de Defesa que “a política externa brasileira propugna a solução pacífica das controvérsias, o fortalecimento da paz e da segurança interna, o reforço do multilateralismo e a integração sul-americana”. (BRASIL, 2012, p.11)

A integração sul-americana permanece como objetivo estratégico da política externa brasileira, pois o País reconhece, no **adensamento das relações políticas, sociais e econômicas entre os países sul-americanos**, um elemento fundamental para o desenvolvimento socioeconômico e **para a preservação da paz na região**. (BRASIL, 2012, grifo nosso, p.37)

A cooperação para o desenvolvimento da infraestrutura da América do Sul proporcionará ao Brasil uma saída para o Oceano Pacífico, atual centro de pujança comercial internacional, condicionando-se o progresso nacional ao regional. Ressalta-se que a liderança brasileira no continente sul-americano e o êxito da aliança intergovernamental na América do Sul dependem da capacidade do Estado brasileiro de resolver os conflitos em seu ambiente regional.

Uma das atribuições do Estado é prover a segurança e a defesa necessárias para que a sociedade possa alcançar os seus objetivos. Cabe

⁸ A Política Nacional de Defesa fixa os objetivos da Defesa Nacional e orienta o Estado sobre o que fazer para alcançá-los (BRASIL, 2012, p. 7)

ao Estado, propiciar e garantir condições para que se possa considerar que o País não corra risco de uma agressão externa, nem esteja exposto a pressões políticas ou imposições econômicas insuportáveis, e seja capaz de, livremente, dedicar-se ao próprio desenvolvimento e ao progresso.

O Brasil exerce completa e exclusiva soberania sobre seu território, seu mar territorial e espaço aéreo sobrejacente, não aceitando nenhuma forma de ingerência externa em suas decisões. **O Estado brasileiro trabalha em prol de ações que fortaleçam a aproximação e a confiança entre os Estados**, uma vez que a valorização e a exploração dessa perspectiva representam **uma contribuição à prevenção de contenciosos capazes de potencializar ameaças à segurança nacional**. (BRASIL, 2012, grifo nosso, p.32)

Assim, entendemos que o Brasil deveria firmar-se primeiramente como potência regional, para somente depois consolidar-se como *player* mundial. Nesse mesmo diapasão entendemos que o principal desafio para a nação brasileira é solucionar os problemas domésticos e minorar suas desigualdades sociais, por meio da educação, desenvolvimento científico-tecnológico e exploração sustentável de seus recursos naturais, para, posteriormente gerir os destinos da América do Sul.

Segundo Reinaldo Dias (2010), a Tradição Hobbesiana⁹ tem como pressuposto que a Paz é um período entre guerras e que o comportamento internacional é definido segundo os interesses exclusivos dos Estados, que têm como motivação para lutar: a competição/lucro; a desconfiança/segurança e a glória/reputação.

A **conjuntura mundial** tem alterado a percepção e a conduta dos Estados nacionais, das organizações e dos indivíduos, **realçando** os chamados **temas** globais e **transnacionais**. Alguns deles, já anteriormente citados, encerram desafios e graves ameaças, a exemplo de: **criminalidade organizada; narcotráfico; terrorismo e seu financiamento; armas de destruição em massa; e atividades ilegais envolvendo comércio de bens de uso dual e de tecnologias sensíveis**. Nenhum dos problemas associados a esses temas globais pode ser evitado ou enfrentado sem efetiva cooperação internacional.

⁹ A tradição hobbesiana de pensamento se baseia na ideia de considerar as relações internacionais semelhante ao estado da natureza descrito por Thomas Hobbes, em sua obra: O Leviatã. (REINALDO DIAS, 2010, p. 15)

No entanto, as relações internacionais não se resumem ao exame de temas de convergência e a ações cooperativas, as denominadas ameaças transnacionais não logram unir e congregar os Estados em torno de interesses e objetivos comuns. **O ambiente internacional caracteriza-se, ao contrário, pela contínua competição entre Estados. Cada um busca melhorar seu respectivo posicionamento estratégico.** (BRASIL, 2016)

Atualmente, avulta a importância de considerar que a legitimidade da expansão do Estado está intrinsecamente ligada com a sua liberdade de ação.

O Brasil é um país de dimensões continentais que faz fronteira com 10 (dez) dos 12 (doze) países da América do Sul, tendo mais de 16.000 km de fronteiras terrestres, dentre os quais estão contidas 10 (dez) tríplexes fronteiras. A grande extensão da fronteira terrestre aliada à permeabilidade do terreno gera vulnerabilidades para a Defesa Nacional.

O território brasileiro é o único que possui a língua portuguesa como idioma oficial, sendo rodeado por países de idioma espanhol. As diferenças culturais, principalmente a idiomática, tornam o Brasil um gigante *suis generis*, gerando a dicotomia de afastamento cultural de seus vizinhos, ao mesmo tempo em que deles se aproxima pelos laços comuns da personalidade latina.

Diante das incertezas em relação aos cenários futuros, o custo do não engajamento do Brasil na construção da ordem internacional nascente pode ser muito maior do que o ônus imediato, que é o investimento na capacitação, no preparo e no desenvolvimento de meios necessários ao exercício da soberania. A consolidação de estruturas de governança multilateral representativas da nova distribuição de poder mundial é um interesse do País que exige coordenação estreita entre as políticas externa e de defesa, na medida em que esta oferece àquela salvaguardas, apoio e logística, imprescindíveis para a atuação do Brasil no cenário internacional. (BRASIL, 2012, grifo nosso, p.31)

A resolução das desigualdades sociais, a mitigação dos problemas domésticos brasileiros e a manutenção da estabilidade política, econômica e social da América do Sul são fatores determinantes para o desenvolvimento do Estado brasileiro e para a projeção do Brasil como ator internacional de extrema relevância nas relações mundiais.

3 A PROSPECTIVA

Nesse estudo optou-se pelo método prospectivo de Michel Godet por sua simplicidade e extrema relevância dos resultados obtidos com sua aplicação em diversos ramos do conhecimento.

O sistema internacional contemporâneo, marcado pelo esgotamento da ordem que caracterizou o imediato pós-Guerra Fria, tem-se distinguido pelo acelerado processo de reestruturação das relações de poder entre os Estados. O advento de uma ordem multipolar, caracterizada pela coexistência de potências tradicionais e potências emergentes, traz consigo novas oportunidades e novos desafios às nações no plano da defesa. Embora o diálogo, a cooperação, a ênfase no multilateralismo e o respeito ao direito internacional continuem a ser atributos importantes e desejáveis para o cenário internacional, **a recomposição do sistema em base multipolar não é, por si só, suficiente para garantir que, no atual quadro de transição, prevaleçam relações não conflituosas entre os Estados.** (BRASIL, 2012, grifo nosso, p.31)

Michel Godet (2008) afirma que a maior importância da prospectiva não é adivinhar e ver se concretizarem cenários, em contraponto, nos ensina que a prospectiva tem a finalidade de identificar de forma eficiente cenários futuros e assessorar na tomada de decisões que visem a moldá-los segundo a vontade das instituições. A prospectiva, seria assim, a construção do futuro e não a sua simples previsão.

A prospectiva monitora os eventos, que ocorrendo ou não, impactem de maneira crítica os cenários futuros, considerando tais eventos como evidências da matriz de acompanhamento de cenário. A eficiência das ações tomadas pela organização no intuito de construir cenários favoráveis aos seus objetivos será reconhecida pelo impacto causado no remodelamento dos cenários inicialmente apresentados.

Francisco Mojica, diretor do Centro de Pensamento Estratégico e Prospectiva, do Centro Latino Americano de Prospectiva (CLAP), sintetiza a prospectiva como: pensar e agir de maneira diferente.

ANÁLISE PROSPECTIVA - Método específico que busca a identificação de diversos cenários futuros possíveis, dentro de um horizonte temporal específico, com o propósito de definir estratégias capazes de alterar, em favor da organização, as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos abrangidos por sua esfera de competência ou prepará-la para o enfrentamento - ou aproveitamento - dos acontecimentos fora de sua competência. (BRASIL, 2015, p. 28)

A utilização da prospectiva como ferramenta para a Inteligência se traduz no aumento da qualidade de assessoramento perante a ambientes incertos e quadros incompletos, onde a tomada de decisão deve ser tomada oportunamente, mesmo diante de cenários imprecisos.

A Inteligência é 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. (BRASIL, 2016)

Conforme MARCO CEPIK, e CHRISTIANO AMBROS (2012), a eficiência do trabalho dos profissionais de inteligência tem como índice de avaliação o desconhecimento público de seu trabalho e do sucesso da missão, caracterizando o êxito da missão como a não ocorrência de determinado evento.

O assessoramento de inteligência realizado com base no estudo de cenários prováveis e cenários desejáveis tem um valor significativo para o destino de uma organização. O momento, no presente, da tomada de ações calcadas na cenarização desses futuros possíveis pode ser considerado como ponto de inflexão que definirá se a organização ou território terá êxito ao enfrentar o Desafio e Resposta¹⁰, levando-lhes à derrocada ou à superação.

¹⁰ O cenário do Desafio e Resposta, construído por Arnold Joseph Toynbee, é fruto de longos trabalhos sobre a história mundial. Sua magnífica obra "Um Estudo de História" ("A study of History"), onde analisa a trajetória – ascensão e declínio – de 21 civilizações, desde os sumérios, passando pelos egípcios, gregos, romanos, hindus e sínicos (chineses), até os tempos modernos, e de 6 por ele denominadas "pretensas civilizações" – nas quais classifica a espartana, a esquimó e as sociedades da Polinésia,

Ao longo de sua obra, o autor comprova que, enquanto receberam, aceitaram e venceram os desafios, sob a forma de dificuldades, obstáculos ou inferiorizações, os Estados se afirmaram e se desenvolveram, alguns ascendendo, mesmo à liderança mundial. A partir do momento em que não

A Política Nacional de Defesa define que o Poder Nacional ¹¹ é composto por cinco expressões: política, econômica, militar, científico-tecnológica e psicossocial. Intenta-se nessa pesquisa elencar as evidências para compor a matriz de acompanhamento de cenários futuros a partir dessas expressões.

Conforme o entendimento de Meira Matos (2002), a análise da história, da geografia e da política tornam-se essenciais ao aprofundamento das motivações dos Estados. Dessa forma, esse estudo buscará mostrar a importância de variáveis que representem insatisfações latentes oriundas de conflitos históricos, fatores geográficos que possam influenciar disputas e políticas de Estado que tendam a gerar conflitos.

Os cenários constituem uma iluminação indispensável para orientar as decisões estratégicas. Ao permitir pôr em destaque os desafios principais para a organização, o método dos cenários ajuda a determinar a estratégia que estará em melhores condições para conduzir à realização do projeto dessa organização. (GODET, 2008, p.49)

Godet (2008) assevera que ao estudar a história é possível perceber que os comportamentos humanos se repetem possibilitando montar cenários futuros, elencando para isso, as seguintes ideias chaves:

- o futuro é fruto do azar, da necessidade e da vontade;
- o mundo muda, mas os problemas permanecem;
- é necessário fazer-se as perguntas apropriadas e desconfiar de estereótipos;
- a utilização de ferramentas sensíveis facilita a apropriação de ideias; e
- o futuro é a razão de ser do presente.

Segundo NILTON LESSA et al. (2006), após análise dos principais métodos de construção de cenários prospectivos, observa-se que, não obstante o uso de diferentes terminologias nesses métodos, praticamente todas as etapas podem ser encapsuladas em três fases: delimitação, análise estrutural e geração de cenários.

mais se viram frente a desafios, ou não os aceitaram quando recebidos, estagnaram, regrediram e, até mesmo, entraram em decadência e se desagregaram. (MAFRA, 2006, p.120)

¹¹ PODER NACIONAL - É a capacidade que tem a Nação para alcançar e manter os Objetivos Nacionais, em conformidade com a Vontade Nacional.

A seguir abordaremos cada uma dessas fases para demonstrar a importância de estruturar a criação do cenário, seguindo os preceitos da Prospectiva proposta por Michel Godet, de forma coerente e clara, facilitando a identificação dos futuros a que a organização está sujeita ou deseja atingir.

3.1 DELIMITAÇÃO DO SISTEMA E DO AMBIENTE

O ambiente engloba diversos sistemas, possuindo com esses, relação de interdependência. O sistema é composto pelo objeto de estudo, pelo horizonte temporal e pela área geográfica. A delimitação do ambiente e do sistema tem o papel fundamental de especificar a amplitude do estudo, estabelecendo o foco a ser dado na análise.

Nessa pesquisa, o objeto de estudo são os conflitos, que podem envolver atores de diversos tipos trazendo instabilidade para a América do Sul até 2035. Os impactos desses conflitos para o Brasil estão no foco da análise realizada, para isso utilizaremos os fatores operacionais¹² visando a compreender as relações existentes entre o ambiente, o sistema e os atores internacionais. Essas relações podem ser de cooperação, competição ou conflito.

Essa etapa tem relevante papel na construção de cenários. O mapeamento do estado atual do sistema, dos elementos que o compõem e das relações existentes auxiliam a identificar as variáveis-chave. O estudo retrospectivo deve ser tão detalhado quanto possível, assim faz-se essencial levantar os principais conflitos ocorridos e as questões ainda latentes.

A conformação de novos territórios; demarcação de fronteiras; disputas por fontes energéticas ou recursos naturais; divergências ideológicas, religiosas ou culturais; e a atuação de Organizações Criminosas transfronteiriças geram pontos de fricção¹³ no continente Sul Americano.

¹² Fatores Operacionais: são aspectos militares e não militares que diferem de uma área de operações para outra e afetam as operações. Descrevem não só os aspectos militares de um ambiente operacional, mas também a influência da população sobre ela, abrangendo as dimensões humana, física e informacional. Os oito fatores operacionais são: político, militar, econômico, social, informação, infraestrutura, ambiente físico e tempo (PMESII-AT). (BRASIL, 2016, p.2-7)

¹³ Ponto de fricção: é um ponto onde há um choque de interesses entre atores internacionais que podem gerar atritos ou evoluir para a ruptura da situação atual, originando conflitos violentos.

Godet (2008) explica que nessa fase o centro nevrálgico é a compreensão do questionamento: quem eu sou? Diante desse entendimento, a Instituição analisa a sua missão, identifica as suas vulnerabilidades e capacidades, e faz a diagramação das relações com seus stakeholders¹⁴

3.2 ANÁLISE ESTRUTURAL

A análise estrutural é um método sistemático sob a forma matricial, de análise das relações entre as variáveis constitutivas do sistema estudado e aquelas que pertencem ao seu contexto explicativo. Partindo desta descrição, o método tem por objetivo fazer emergir as principais variáveis influentes e dependentes e, desse modo, as variáveis essenciais à evolução do sistema estudado. (GODET, 2008, p.58)

Segundo Godet (2008), a análise estrutural busca identificar as variáveis-chave, empregando a análise retrospectiva para elencar os atores principais e os eventos que não variaram dentro do período estudado, colocando fatores de peso para evidenciar a sua importância.

A análise sistêmica dos atores, eventos, variáveis e da interdependência nas relações, visa a caracterizar como e com qual intensidade eles afetam o sistema e como o sistema os afeta. Na ótica de Godet (2008), essa influência é verificada pelo cruzamento das variáveis por meio da construção da matriz de análise estrutural.

As variáveis são classificadas por sua capacidade de proporcionar mudanças e por seu grau de dependência, sendo denominadas como explicativas, as que possuem grande potencial e pouca dependência; de ligação, as que possuem grande potencial e grande dependência; de resultado, as que apresentam pouco potencial e grande dependência; e autônomas, aquelas com pouco potencial e com grande dependência.

Godet (2008) avalia que a escolha de variáveis condicionantes de futuro deve ser realizada com rigor, sendo elas examinadas pela pertinência, coerência, verossimilhança, importância e transparência.

¹⁴ O *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Desta forma, um *stakeholder* pode ser afetado positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação.

O atual ambiente operacional tem peculiaridades que afetam os conflitos armados da Era do Conhecimento. Destaca-se que fatores como o combate em áreas humanizadas, a importância das informações, o caráter difuso das ameaças e a exploração do espaço cibernético moldam o combate no amplo espectro. Essas características, diante de pequenas centelhas, podem gerar ondas inesperadas como a Primavera Árabe¹⁵ ou gerar instabilidades geopolíticas pela derrocada de um sistema político, como o da Venezuela, que originou um fluxo migratório sem precedentes na América do Sul.

O estudo da história, o acompanhamento de tendências e o estudo das relações no ambiente sul-americano propicia a identificação de ameaças futuras e atuais. O momento do desencadeamento de ações hostis, por essas ameaças, tem sua importância levada para segundo plano, tendo em vista que o mais importante é evitar que os embates ocorram, preparar-se para aqueles embates inevitáveis e gerar capacidades para contornar os danos de conflitos inesperados.



Figura 2 – Síntese do conceito de Ameaça (Manual CI)

Fonte: EB70-MC-10.220

A análise da ameaça passa por três campos: o ator, a motivação e a capacidade. Conforme o manual de campanha do Exército, Planejamento e Emprego da Inteligência Militar (BRASIL 2016), a avaliação da ameaça consiste em três etapas: atualização ou criação de modelos de ameaça, análise dos fatores da Ordem de Batalha e identificação das capacidades da ameaça.

Os atores internacionais sul-americanos, cujos interesses sejam conflitantes com os interesses do Estado brasileiro, e que tenham propensão a se tornarem ameaças devem ser considerados nos cenários possíveis e desejáveis.

¹⁵ A Primavera Árabe foi uma onda de protestos no mundo árabe, que se opunha aos sistemas totalitários, que rapidamente se espalhou pelo uso de mídias sociais, ganhando grande repercussão mundial.

Segundo REINALDO DIAS (2010), em uma análise mais ampla, os atores internacionais podem ser: Estados Nacionais, Organizações Não Governamentais, empresas transnacionais, indivíduos, partidos políticos, sindicatos transnacionais, organizações religiosas, opinião pública, meios de comunicação, organizações criminosas, narcotraficantes ou grupos terroristas, corroborando com a multiplicidade e o caráter difuso das ameaças no combate de Amplo Espectro.

A criação de modelos de ameaça é realizada com o estudo das principais técnicas, táticas, procedimentos e estratégias empregadas por uma ameaça, de forma simplificada identifica-se o *modus operandi* daquele vetor. A atualização desse modelo implica na integração das atividades recentes e atuais da ameaça e inclusão de novos procedimentos por ela adotados.

A análise dos fatores de batalha é caracterizada pelo detalhamento de reiterados procedimentos adotados por uma ameaça. Enquanto, por sua vez, a identificação das capacidades da ameaça é feita em cima de características específicas que geram poder ou força para ela.

Alguns parâmetros facilitam a identificação das capacidades¹⁶ das ameaças, dos quais se sobressaem os seguintes aspectos: Doutrina, Organização, Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura. A organização da ameaça, por sua vez, pode ser analisada por seu FAMES¹⁷.

A organização da ameaça é composta por esses cinco fatores:

- Flexibilidade: capacidade de adequação às necessidades geradas por cada evento, facilitada por uma estrutura moldável.
- Adaptabilidade: capacidade de ajustamento para acompanhar a evolução da situação de forma a adotar soluções adequadas aos problemas.
- Modularidade: característica de uma estrutura básica tem de receber módulos que ampliem seu poder ou lhe aumente as capacidades.

¹⁶ **Capacidade** é a aptidão requerida a uma força ou organização militar, para que possa cumprir determinada missão ou tarefa. É obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: **Doutrina, Organização** (e/ou processos), **Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura** – que formam o acrônimo **DOAMEPI**. (BRASIL. 2014, p. 3-3)

¹⁷FAMES: acrônimo de Flexibilidade, Adaptabilidade, Modularidade, Elasticidade e Sustentabilidade (FAMES), que identifica características basilares para a organização de uma força em estruturas, permitindo alcançar resultados decisivos nas Operações no Amplo Espectro. (BRASIL. 2014, p. 6-12)

- Elasticidade: capacidade de organizar-se com mais ou menos meios para atender a cada demanda de forma particularizada.
- Sustentabilidade: capacidade de dar suporte logístico para durar na ação pelo período em que o evento se desenvolve.

O objetivo da análise da situação atual, segundo Godet, é buscar a identificação dos germes de mudanças ou fatos portadores de futuro na evolução das variáveis essenciais, bem como as estratégias dos atores (principais causadores de rupturas de tendências) que dão origem a essa evolução e suas alianças. Nessa etapa deve-se ter uma dupla preocupação com o relevante e com as mudanças estruturais possíveis, as quais devem ser sistematicamente pesquisadas, “pois a percepção de germes de mudanças e de tendências de peso inspira os atores mais poderosos a antecipar as suas ações, induzindo novas mudanças em um ambiente já conturbado” (MARQUES, 1988).

O quadro abaixo é um modelo de descrição das ameaças que busca subsidiar a análise de suas capacidades.

CARACTERÍSTICAS		AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3
Doutrina				
Organização	Flexibilidade			
	Adaptabilidade			
	Modularidade			
	Elasticidade			
	Sustentabilidade			
Adestramento				
Material				
Educação				
Pessoal				
Infraestrutura				

Quadro 1: Análise de capacidades das ameaças

Fonte: o autor

Na América do Sul o CHILE e EQUADOR, por não terem territórios lindeiros ao brasileiro, são atores com menor probabilidade de se tornarem ameaças futuras quanto a um conflito direto com o Brasil. Entretanto, destaca-se

que conflitos envolvendo essas nações impactariam indiretamente nos interesses do Estado brasileiro.

A preparação e a prontidão dos meios para a Defesa Nacional garantirá a soberania brasileira, ao passo que o aumento de relações político-econômicas na América do Sul contribuirá para estabilizar a região. A geração de capacidades de defesa aliada à diminuição da desigualdade social e ao combate às organizações criminosas aumentará a pujança no desenvolvimento nacional.

Dessa forma, as variáveis a serem elencadas na identificação de possíveis conflitos devem considerar os níveis de desenvolvimento social, o grau de autoritarismo dos governos, as capacidades das ameaças, o grau de risco das ações adversas e rugas históricas mal resolvidas.

3.3 GERAÇÃO DE CENÁRIOS

A construção de cenários não é um fim em si mesma. A modelagem do futuro tem por base a adoção de ações para se chegar a um ponto desejado. Godet (2008) assevera que existem cinco questões que devem ser respondidas para se chegar ao cenário que se quer: O que pode acontecer no futuro?; O que posso eu fazer?; O que vou eu fazer?; Como eu vou fazer?; e Quem sou eu?

Michel Godet enfatiza que descobrir a resposta para a última pergunta é essencial para responder as demais. Assim, ela deve ser o ponto de partida, indicando os princípios e a missão da instituição, como propulsores e orientadores das ações a serem realizadas.

No processo de geração de cenários Godet (2008) indica que devem ser selecionados fatores condicionantes de futuro, que devem ser identificados na análise estrutural. As tendências de peso e fatores quase imperceptíveis que portam capacidade de afetar o futuro devem ser criteriosamente estudadas.

A escolha desses fatores não é realizada apenas por análises numéricas. Os métodos qualitativos têm fundamental papel nesse processo.

Geralmente, fortemente impregnados de comportamentos adquiridos, nos refugiamos na razão e, provavelmente, continuaremos a fazê-lo, mas deveríamos reconhecer também que a intuição nos acompanha cada vez que enfrentamos desafios. Ela é nossa fiel colaboradora para advertir quanto a riscos, nos leva a confiar ou desconfiar, nos indica realidades

ocultas, nos orienta para as oportunidades e, especialmente, nos ajuda a reagir frente às circunstâncias novas ou especiais.

A razão e a intuição são as forças que nos servem para obter soluções para as diferentes situações conflitivas ou de indefinição. Essas forças recebem um reconhecimento desigual: à primeira são atribuídas capacidades quase ilimitadas, enquanto que à segunda, embora esperemos que não por muito tempo, consideramos como uma auxiliar de menor importância.

A velada, mas quase onipresente, associação da intuição com os diferentes estados do pensamento sincrético, a superstição, a magia e a religião, conspirou para uma adequada valorização e, conseqüentemente, utilização inteligente da intuição nos processos de busca de soluções. (TAJAN, GUILLERMO, 2015, p.653)

Para Godet (2008) as atitudes em relação ao futuro podem ser reativas, limitando-se a resolver os problemas à medida em que eles surgem; pré-ativa, que consolidam o conjunto de ações preparadas a enfrentar situações esperadas; e pró-ativas, atuando para produzir as mudanças desejadas. O autor enfatiza que todas elas têm seu papel e devem atuar em conjunto para que se possa criar o futuro desejado, preparar-se para o que não se pode mudar e para ser capaz de reagir aos eventos inesperados com resiliência e rapidez.

A montagem dos cenários devem seguir três passos:

- 1º - A definição do problema e identificar o sistema
- 2º - Construção da base de conhecimentos para análise
- 3º - Explorar futuros possíveis e desejáveis

A escrituração de um cenário alvo e um cenário provável permitem que se faça a comparação e se levante quais ações devem ser tomadas para sair de uma tendência e chegar ao estado final desejado, atingindo-se as metas e objetivos propostos para aquele período de tempo considerado.

4 LIMITAÇÕES ANALÍTICAS

Heuer (1999) considera que os vieses cognitivos são erros mentais causados pela estratégia simplificada de processamento de informações, que resultam de um procedimento subconsciente de formulação de raciocínios.

As estratégias inconscientes que o cérebro desenvolveu durante sua evolução para lidar com suas limitações inerentes garantiram que o ser humano possuísse uma importante vantagem adaptativa em relação ao seu meio e a sua forma de interagir eficientemente com ele. Entretanto, esses mecanismos cerebrais automáticos podem nos levar a processar determinadas informações de forma enviesada, produzindo erros de avaliação e resultando em decisões impróprias para lidar satisfatoriamente com o contexto em que estamos inseridos.

Se considerarmos os aspectos cognitivos individuais do analista, poderíamos identificar quatro dimensões subconscientes – ou conscientes em determinado grau – que influenciam o modo de percepção e avaliação de informações: a **dimensão ambiental e sistêmica**; a **dimensão ideológica**; a **dimensão emocional**; e, finalmente, a **dimensão cognitiva**. (MARCO CEPIK, CHRISTIANO AMBROS, 2012, grifo nosso)

A dimensão cognitiva é influenciada pela simplificação do pensamento, pela generalização, pelas experiências, pela cultura e por modelos mentais. O cérebro recorre a essas heurísticas de forma subconsciente, retornando respostas rápidas para atender a um impulso contido em nosso âmago que zela por nossa sobrevivência diante de situações desafiadoras.

This process may be visualized as perceiving the world through a lens or screen that channels and focuses and thereby may distort the images that are seen. To achieve the clearest possible image analysts need more than information . They also need to understand the lenses through which this information passes. These lenses are known by many terms — mental models, mind-sets, biases, or analytic assumptions.

To see the options faced by foreign leaders as these leaders see them, one must understand their values and assumptions and even their misperceptions and misunderstandings. (HEUER, RICHARDS, 1999, p.xxii)

Marco Cepik (2012), em consonância com o entendimento de Heur enfatiza que os vieses cognitivos são erros no processo mental de processamento de informações. As operações intelectuais

A dimensão cognitiva são os procedimentos mentais subconscientes, atalhos cognitivos automáticos e estratégias simplificadoras que possibilitam ao cérebro lidar com o volume e complexidade de informações que recebe. Entretanto, paralelamente, esses mecanismos de simplificação estratégica nos criam armadilhas. Segundo Heuer, “vieses cognitivos são erros mentais causados por nossas estratégias simplificadas de processamento de informações. (...) **Um viés cognitivo não é resultado** de uma predisposição emocional ou intelectual para determinado julgamento, mas sim **de um processo mental subconsciente de processamento de informações**”. (MARCO CEPIK, CHRISTIANO AMBROS, 2012, grifo nosso)

No filme *Test your brain: you don't believe your eyes*, após alguns testes o neurocientista experimental BEAU LOTTO afirma que a percepção decorrente do uso dos sentidos é limitada na obtenção da verdade porque geramos percepções de um mundo que é útil ver. Para evitar as armadilhas geradas por nossa deficiente percepção sensorial devemos questionar o senso comum.

Confiar que se possa reduzir a zero os erros de análise é sensivelmente uma aspiração ilusória, mas estamos convencidos de que é possível melhorar os resultados dos relatórios de análise se o analista conhecer o seu próprio processo mental e estiver advertido dos erros subconscientes que pode cometer ao elaborar a sua análise. (MARCO CEPIK, CHRISTIANO AMBROS, 2012, p.88)

O conhecimento do processo mental de construção do raciocínio mitiga as distorções causadas por nossa mente ao interpretar as percepções de estímulos sensoriais e aquelas causadas pelas impropriedades cognitivas.

Segundo Heuer, os vieses cognitivos mais frequentes entre os analistas de inteligência podem ser divididos em quatro categorias que afetam: **a avaliação de evidências; a percepção de causa-efeito; a estimativa de**

probabilidades; e a avaliação retrospectiva das atividades de análise.
(MARCO CEPIK, CHRISTIANO AMBROS, 2012, grifo nosso, p.88)

A montagem de cenários futuros mesmo sendo submetida a técnicas e métodos eficazes de prospectiva não pode ignorar que há rupturas que continuam sendo imprevisíveis, que surgem como encadeamentos impensáveis. Esses acontecimentos foram denominados por Nassim Taleb como Cisnes Negros.

Antes da descoberta da Austrália, as pessoas do Antigo Mundo estavam convencidas de que *todos* os cisnes eram brancos. Esta era uma crença inquestionável por ser absolutamente confirmada por evidências empíricas. Deparar-se com o primeiro cisne negro pode ter sido uma surpresa interessante para alguns ornitólogos (e outras pessoas extremamente preocupadas com a coloração dos pássaros), mas não é aí que está a importância dessa história. Ela simplesmente ilustra uma limitação severa no aprendizado por meio de observações ou experiências e a fragilidade de nosso conhecimento. Uma única observação pode invalidar uma afirmação originada pela existência de milhões de cisnes brancos. Tudo que se precisa é de um único pássaro negro (que também, pelo que sei, é muito feio). Eu transporto essa questão lógico-filosófica para uma realidade empírica que me tem obcecado desde a infância. O que chamamos aqui de Cisne Negro (com

iniciais maiúsculas) é um evento com os três atributos descritos a seguir. Primeiro, o Cisne Negro é um *Outlier*,¹ pois está fora do âmbito das expectativas comuns, já que nada no passado pode apontar convincentemente para a sua possibilidade. Segundo, ele exerce um impacto extremo. Terceiro, apesar de ser um *outlier*, a natureza humana faz com que desenvolvamos explicações para sua ocorrência *após* o evento, tornando-o explicável e previsível.

Paro agora para resumir o terceto: **raridade, impacto extremo e previsibilidade retrospectiva (mas não prospectiva)**. (TALEB, NASSIM. 2015. p. 14)

GODET (2008) explica que o método de construção de cenários possui uma abordagem modular, sendo, dessa maneira, possível, que limitemos o estudo a um módulo, à análise estrutural para o levantamento das variáveis-chave, a análise das ameaças para as hipóteses futuras. O professor Michel Godet, considera que o principal limitador do método dos cenários é o tempo, sendo necessário concentrar esforços no módulo mais importante.

5 CONCLUSÃO

O planejamento é fundamento para o êxito das ações nos mais diversos ramos das atividades humanas. O interesse por desvendar o futuro sempre permeou os anseios dos decisores. Atualmente, a construção dos futuros desejáveis vem para nortear as estratégias a serem traçadas pelas instituições para superar óbices de toda natureza visando a atingir os fins desejados.

A metodologia prospectiva apresentada pelo professor Michel Godet, ganhou notoriedade a partir da década de 70, por ter sido empregada com êxito na empresa SHELL na superação das crises do petróleo. O estabelecimento de técnicas para antever futuros desejáveis orientou diversas instituições na busca de orientar atitudes para modelar o futuro.

A América do Sul, por ser um ambiente marcado por grande instabilidade, política, social e econômica torna ainda mais necessária a criação e o acompanhamento de cenários visando a diminuir as incertezas vindouras. O fortalecimento dos laços culturais sul-americanos, a cooperação econômica para desenvolvimento regional e o combate a ameaças difusas transfronteiriças são objetivos a serem alcançados para manter a estabilidade regional.

A construção de cenários prospectivos visa a subsidiar o planejamento estratégico para modelar o futuro mais favorável ao Estado brasileiro, composto pela ausência de conflitos armados, desenvolvimento econômico sustentável, integração e construção de infraestruturas de transporte e energia, tendo o Brasil como reconhecido líder regional.

O processo metodológico criado por Michel Goget, ao varrer o campo dos possíveis para reduzir as incertezas explorando sistematicamente os possíveis futuros, iniciando o processo pelo estudo das combinações oriundas da análise e decomposição de um sistema.

Michel Godet (2008) ensina que a prospectiva tem a finalidade de assessorar a tomada de decisões para moldar o futuro segundo a vontade das Organizações ou

Territórios, identificando as ameaças e oportunidades. Assim, infere-se que ao monitorarmos os eventos que devam ou não acontecer na América do Sul estaremos subsidiando na análise inicial da probabilidade de ocorrência de conflitos armados na região sul-americana.

Esse método tem como ponto relevante a identificação de fatos portadores de futuro que tenham relevante papel. Inicialmente, alguns desses fatos poderiam ser considerados irrelevantes ou até mesmo desprezados se fossem analisados de forma isolada, só sendo identificado seu real valor ao considerar a sua relevância para as interações relacionais do sistema.

A montagem de cenário possibilitará a identificação de focos de conflitos em potencial na América do Sul, permitindo que o Brasil trace estratégias para debelá-los, mitigar seus reflexos ou para evita-los. Em qualquer desses casos, ressalta-se a importância de preparar-se, desenvolvendo capacidades em todas as expressões do Poder Nacional.

Considerando que o desenvolvimento do Estado brasileiro está diretamente ligado à estabilidade sul-americana, cujo impacto implicará no desenvolvimento científico, tecnológico, econômico e social do Brasil, a montagem de cenários torna-se uma necessidade. O prazo de 30 anos é o menor horizonte futuro que o Brasil deve utilizar para a montagem de cenários, a fim de favorecer a identificação de possíveis conflitos na América do Sul, direcionando as ações estratégicas nacionais.

Conclui-se que o Método prospectivo formulado por Michel Godet é aplicável para a construção de cenários conflitivos na América do Sul, todavia os vieses cognitivos elencados por Heuer devem ser sempre observados, a fim de impedir que simplifiquem o processamento de informações ou influenciem a formulação de raciocínios.

A montagem de cenários demanda uma grande gama de trabalhos e especialistas com experiência na área estudada, mostrando que a sinergia e a liderança sistêmica são essenciais para o sucesso na modelagem de cenários.

Por fim, destaco a importância do estudo desse tema para a Defesa e o Desenvolvimento Nacional, tendo em vista que só se chega a um objetivo desejado, com planejamentos bem realizados, caso contrário contaremos com o acaso, sorte ou Cisnes Negros bem humorados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **CONTRAINTELIGÊNCIA - EB70-MC-10.220**. Brasília: Exército Brasileiro, 1ª Ed. 2019.

BRASIL. **DECRETO Nº 8.793, DE 29 DE JUNHO DE 2016. Fixa a Política Nacional de Inteligência**. Brasília: Palácio Planalto, 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8793.htm>. Acessado em 17 fev 2019.

BRASIL. **DOCTRINA MILITAR DE DEFESA - MD51-M-04**. Brasília: Ministério da Defesa, 2ª Ed. 2007.

BRASIL. **DOCTRINA MILITAR TERRESTRE - EB20-MF-10.102**. Brasília: Ministério da Defesa, 1ª Ed. 2014.

BRASIL. **GLOSSÁRIO DAS FORÇAS ARMADAS - MD35-G-01**. Brasília: Ministério da Defesa, 5ª Ed. 2015.

BRASIL. **LIVRO BRANCO DE DEFESA NACIONAL**. Brasília: Ministério da Defesa. 2012.

BRASIL. **PLANEJAMENTO E EMPREGO DA INTELIGÊNCIA MILITAR - EB70-MC-10.307**. Brasília: Exército Brasileiro, 1ª Ed. 2016.

CEPIK, MARCO; AMBROS, CHRISTIANO. **Explicando falhas de inteligência governamental fatores histórico-institucionais, cognitivos e políticos**. Belo Horizonte: Varia História, Vol 28, nº 47, p. 773-787, 2006.

COSTA, WANDERLEY MESSIAS DA. **O Brasil e a América do Sul: cenários geopolíticos e os desafios da integração**. Confins [Online], 7 | 2009. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/confins/6107>>. Acessado em: 04 Jun 2019.

DIAS, REINALDO. **Relações Internacionais - Introdução ao estudo da Sociedade Internacional Global**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODET, MICHEL; DURANCE, PHILIPPE; DIAS, JÚLIO. **A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios**. Paris: Cadernos do LIPSOR, caderno nº 20, 2008.

HEUER, RICHARDS. **Psychology of Intelligence Analysis**. Langley: Central Intelligence Agency. 1999.

LA PROSPECTIVE. **Currículo de Michel Godet**. Disponível em: <http://pt.lapropective.fr/>. Acesso em: 20 fev 2019.

LESSA, NILTON; BELDERRAIN, MISCHEL; DE MARCHI, MÔNICA; **Proposta de metodologia de construção de cenários prospectivos para apoio ao planejamento estratégico militar**. Rio de Janeiro: Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha, 2006.

MAFRA, ROBERTO. **Geopolítica – Introdução ao Estudo**. Rio de Janeiro: Sicurezza. 2006.

MARQUES, E. (1988). **Prospec: Modelo de Geração de Cenários em Planejamento Estratégico**, Rio de Janeiro. 1998.

MATTOS, MEIRA. **Geopolítica e Modernidade – A Geopolítica Brasileira**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora. 2002.

Michel Godet en la Universidad Externado de Colombia. Direção e produção: Isaac Holub. National Geographic Television, 2011. 45min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RDfsaQCb6oM>. Acessado em: 25 fev 19.

O Brasil e a América do Sul: cenários geopolíticos e os desafios da integração. CONFINS - Revista Franco-Brasileira de Geografia, nº 7/2009. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/confins/6026>>. Acessado em: 04 Jun 2019

TALEB, NASSIM. **A lógica do Cisne Negro: O impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro: best business, 9ª Ed. 2015

TAJAN, GUILLERMO. **Inteligência: Métodos de Análise Quantitativos e Qualitativos**. Artigo Científico. Coleç. Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 9, n. 36, p. 645-658, set./dez. 2015

Test your brain: you don't believe your eyes. Direção e produção: Isaac Holub. National Geographic Television, 2011. 45min. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RDfsaQCb6oM>. Acessado em: 25 fev 19.

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