

**MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL
DOUTORADO PROFISSIONAL EM ESTUDOS MARÍTIMOS**

**MODELO DE PARTICIPAÇÃO PARA
CENÁRIOS PROSPECTIVOS EM DEFESA NACIONAL:
Uma proposta para o caso brasileiro**

JÉSSICA LEITE DOS SANTOS

**RIO DE JANEIRO
2025**

JÉSSICA LEITE DOS SANTOS

**MODELO DE PARTICIPAÇÃO PARA
CENÁRIOS PROSPECTIVOS EM DEFESA NACIONAL:
Uma proposta para o caso brasileiro**

Relatório Técnico Conclusivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos, da Escola de Guerra Naval, a título de atendimento a requisito parcial para obtenção do título de Doutora.

Orientador:
Prof. Drº CMG RM1 IM Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro, RJ.
2025

S237m Santos, Jéssica Leite dos

Modelo de participação para cenários prospectivos em Defesa Nacional: Uma proposta para o caso brasileiro. / Jéssica Leite dos Santos. - Rio de Janeiro, 2025.

268f.: il.

Relatório técnico (doutorado) - Escola de Guerra Naval, Programa de Pós Graduação em Estudos Marítimos (PPGEM), 2025.

Orientador (a): Claudio Rodrigues Correa.

Bibliografia: f. 190-201.

1. Cenários de Defesa. 2. Planejamento estratégico. 3. *Foresight*. 4. Estudos de Futuros. 5. Prospectiva. I. Escola de Guerra Naval (BRASIL). II. Título.

CDD: 355.0091

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária
Mariana Gonçalves Dias CRB7/7259
Biblioteca da Escola de Guerra Naval

JÉSSICA LEITE DOS SANTOS

MODELO DE PARTICIPAÇÃO PARA
CENÁRIOS PROSPECTIVOS EM DEFESA NACIONAL:
Uma proposta para o caso brasileiro

Relatório Técnico Conclusivo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos, da Escola de Guerra Naval, a título de atendimento a requisito parcial para obtenção do título de Doutora.

Aprovado em 30 de janeiro de 2025.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Claudio Rodrigues Corrêa
Doutor da Escola de Guerra Naval

Prof.^a. Dr.^a. Elaine Marcial Coutinho
Doutora da Universidade Católica de Brasília

Prof. Dr. Oscar Medeiros Filho
Doutor da Escola Superior de Defesa

Prof. Dr. Adriano Lauro
Doutor da Escola de Guerra Naval

Prof. Dr. Thauan dos Santos
Doutor da Escola de Guerra Naval

AGRADECIMENTOS

Falar de participação passa inevitavelmente por refletir sobre a miríade de saberes, vivências e olhares que compõem a humanidade e pela busca por entender como podemos dar espaço para que todas estas expressões sejam ouvidas e consideradas em um lugar de respeito, harmonia e progresso coletivo.

Essa é uma tarefa para a qual me coloco como humilde aprendiz e eterna entusiasta. E em meio a ela, agradeço a oportunidade de ter estas páginas lidas por profissionais que perfilam a Academia levando a voz dos futuros, da governança e da construção coletiva de conhecimentos.

Este trabalho nasce da vontade de construir junto e de disseminar o poder que todo espaço de diálogo respeitoso e focado em solução tem.

Agradeço, então, a todos que me ouviram falar por horas sobre a importância de Futuros e da Participação na Defesa, nos Governos, na vida de toda sociedade.

Agradeço a quem se disponibilizou a construir esta entrega junto comigo, sendo meus entrevistados, meus usuários avaliadores e, muitas vezes, minhas inspirações na construção de algo que faça sentido para nosso país.

Nesse caminho, quatro anos da minha vida e alguns meses, eu me transformei dentro e fora. Mais pessoas se aproximaram da minha vida, outras partiram e algumas tantas ficaram, com total sentido e Amor.

E com estas palavras agradeço aos meus amores, minha família, meu namorado parceiro, minha irmã de alma e terapeuta, aos meus mentores e a todos os amigos e amigas que se fazem esteio e leveza tantas vezes na minha jornada terrena.

Não tenho a audácia de viver como se sozinha fosse no mundo e acredito que quando fazemos pesquisas e construímos soluções voltadas ao setor público, a percepção de nossa unicidade e força enquanto coletivo fica ainda mais nítida e latente na nossa mente e corpo.

Espero que a leitura das páginas que seguem seja tão intensa e animadora quanto foi para mim esta jornada chamada doutorado.

Encerro aqui deixando meu agradecimento a meu orientador por toda oportunidade dada de mostrar meu trabalho, pela confiança, amizade e, antes de tudo, por ter me convidado a entrar no mundo dos Futuros, que hoje dão ainda mais cor à minha caminhada profissional.

Sigamos avante e em Amor!

RESUMO

O objetivo do presente Trabalho de Conclusão de Doutorado é desenvolver um modelo de participação com aplicabilidade em diferentes metodologias de elaboração dos Cenários de Defesa, documento produzido no âmbito do sistema de planejamento estratégico setorial da área de Defesa no governo brasileiro com base na Prospectiva e no método de Cenários. Este trabalho responde à pergunta-problema de como viabilizar a consolidação da participação na elaboração dos Cenários de Defesa. Como base teórica para compreensão e desdobramento do objeto, elaborou-se um *framework* conceitual que combina as abordagens da Prospectiva, da Política Pública e da Gestão de Projetos. O método empregado para a construção do modelo de participação baseia-se em uma abordagem metodológica de *Design Thinking* desenvolvida pela Consultoria IDEO e a *think tank* NESTA com foco na prestação de serviço público. São realizadas pesquisas em bancos de dados e informações nacionais e internacionais e coletas percepções e experiências de profissionais das áreas de Estudos de Futuros, *Foresight* estratégico, Defesa e Participação social, por meio de visitas de *benchmarking* e entrevistas, combinando, assim, uma coleta de informações e conhecimentos tanto explícitos quanto tácitos. Os insumos gerados permitiram a construção de uma base conceitual para o modelo que tem entre suas ideias formadoras a necessidade de uma linguagem não-técnica e o emprego de uma representação visual. Desenvolve-se, assim, o nomeado de Modelo de Participação para Cenários Prospectivos. Buscando auxiliar na aplicação do modelo gerado, ao final do presente relatório são listadas recomendações para sua implementação no contexto administrativo de elaboração dos Cenários de Defesa. Este trabalho apresenta uma solução prática para aprimorar a metodologia prospectiva usada pelo setor de Defesa brasileiro e propõe uma estrutura de participação que fortalece estrategicamente sua governança, alinhando-se à Linha de pesquisa 2 do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos da Escola de Guerra Naval e ao compromisso de gerar uma inovação para a área. A padronização de processos participativos na Defesa fortalece a relação com a sociedade e entre instituições, permitindo respostas mais assertivas e coordenadas a desafios transversais a diferentes atores, como é o caso da regulamentação e do monitoramento da Amazônia Azul.

Palavras-chave: Cenários de Defesa. Planejamento estratégico. *Foresight*. Estudos de Futuros. Prospectiva.

ABSTRACT

The primary goal for this PhD final report is to create a participation model adaptable to various methodologies for designing the Brazilian Defence Scenarios. These scenarios are produced within the Brazilian government's strategic sectoral planning system, utilizing *La Prospective* and Scenarios method. The central question to be answered by the present work is “How can participation in the development of Defence Scenarios be effectively consolidated?”. The theoretical framework combines *La Prospective*, Public Policy and Project Management. The method employed for developing the participatory model is based on a Design Thinking approach devised by the consultancy IDEO and the think tank NESTA, with a focus on public service delivery. Research is conducted using national and international databases and information sources, while perceptions and experiences of professionals in the fields of Futures Studies, Strategic Foresight, Defense, and Social Participation are gathered through benchmarking visits and interviews, thereby combining the gathering of both explicit and tacit knowledge. The data collected supports the development of a conceptual foundation for the model, shaped by core principles such as the use of non-technical language and visual representation tools. The result is the creation of the Participatory Model for Prospective Scenarios. To support its implementation, the final section of the report presents recommendations tailored to the administrative context of Defense Scenario planning. This study offers a practical solution to enhance the foresight methodology employed in the Brazilian defense sector and proposes a participatory structure that strategically strengthens its governance. The model aligns with Research Line 2 of the Graduate Program in Maritime Studies at the Brazilian Naval War College and reflects a commitment to fostering innovation in the field. By standardizing participatory processes, the defense sector can reinforce its engagement with society and foster institutional collaboration, enabling more effective and coordinated responses to cross-cutting challenges, such as the regulation and monitoring of the Blue Amazon.

Keywords: Defence Scenarios. Strategic Planning. Foresight. Futures Studies. *Prospective*.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Definições de Cenários	30
QUADRO 2 - Fontes da etapa de aprofundamento da Inspiração (Etapa 1)	80
QUADRO 3 - Qualificação dos convidados e entrevistados	85
QUADRO 4 - Pessoas entrevistadas	89
QUADRO 5 - Perguntas das entrevistas	90
QUADRO 6 - Desafios e potencial da abordagem participativa na percepção dos entrevistados	112
QUADRO 7 – <i>Cases</i> nacionais de Participação, Estudos de Futuros e <i>Foresight</i>	126
QUADRO 8 - <i>Cases</i> internacionais de Participação, Estudos de Futuros e <i>Foresight</i>	130
QUADRO 9 – Boas práticas segundo entrevistados	141
QUADRO 10 – <i>Insights</i> , ideias e oportunidades	151
QUADRO 11 – Questões de avaliação do modelo	170
QUADRO 12 – Respostas dos participantes na avaliação do modelo	172

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Fases do método do PESD	22
FIGURA 2 - Atividades de <i>Foresight</i> nos Governos	38
FIGURA 3 - Participantes do processo de planejamento por cenários em empresas	42
FIGURA 4 - Diamante de Popper (<i>The Foresight Diamond</i>)	45
FIGURA 5 - Oito níveis da escada da participação cidadã	58
FIGURA 6 - Pontos de escolha sobre Participação no processo de pesquisa	62
FIGURA 7 - O método dos cenários por Michel Godet, 1977	64
FIGURA 8 – Versão resumida do <i>Framework</i> conceitual do trabalho	67
FIGURA 9 - Etapas da Ideação do presente trabalho	94
FIGURA 10 - Elementos que compõem o conceito desenvolvido	96
FIGURA 11 - O porquê do protótipo na perspectiva do DT	97
FIGURA 12 - Níveis de prototipagem e grau de resolução e tempo de elaboração	97
FIGURA 13 - Etapas e atores responsáveis do processo de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil	106
FIGURA 14 - Conhecimento dos alunos do C-PEM em Cenários Prospectivos	108
FIGURA 15 - Importância dos Cenários segundo os alunos do C-PEM	108
FIGURA 16 - <i>Dashboard</i> de sinais fracos do EDA	121
FIGURA 17 - Atores envolvidos na construção do Projeto Brasil Participativo	122
FIGURA 18 - Painel de dados do projeto Estratégia Brasil 2050 (Tomada Pública de Subsídios)	124
FIGURA 19 - <i>Business Model Canvas</i>	158
FIGURA 20 - Processo proposto pelo protótipo do modelo	159
FIGURA 21 - Parte instrucional do Canvas (passo a passo)	165
FIGURA 22 - Canvas completo do protótipo do modelo	166
FIGURA 23 - Canvas do modelo na versão de entrega	180

LISTA DE SIGLAS

ASD	Ações Setoriais de Defesa
ASPLAN	Assessoria Especial de Planejamento do Ministério da Defesa
BMC	<i>Business Model Canvas</i>
CDB	Cenários de Defesa do Brasil
CLA	<i>Causal Layered Analysis</i>
CMD	Cenário Militares de Defesa
CME	Comitê de Monitoramento da Estratégia
CNE	Cenaristas externos
CNI	Cenaristas internos
CONSUG-MD	Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa
C-PEM	Curso de Altos Estudos a Marinha do Brasil
DCDC	<i>The Development, Concepts and Doctrine Centre</i>
DIR	Diretoria
DT	<i>Design Thinking</i>
EF	Estudos de Futuros
EMCFA	Estado Maior Conjunto das Forças Armadas
END	Estratégia Nacional de Defesa do Brasil
ESD	Estratégias Setoriais de Defesa
GER	Gerência os Planejadores
GM-MD	Gabinete do Ministro da Defesa
MD	Ministério da Defesa do Brasil
MPCE	Modelo de Participação para Cenários Exploratórios
MPCP	Modelo de Participação para Cenários Prospectivos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIG	Organização Internacional Governamental
OPSI	Observatório de Inovação do Setor Público
PES	Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031
PESD	Planejamento Setorial de Defesa
PLI	Planejamento interno
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PND	Política Nacional de Defesa do Brasil
PPPs	Perguntas de Pesquisa e Processos
PRE	Peritos externos
PRI	Peritos internos
PSD	Política Setorial de Defesa
SOIF	<i>School of International Futures</i>
SISPED	Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa
TCD	Trabalho de Conclusão de Doutorado
UE	União Europeia

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1. A ABORDAGEM PARTICIPATIVA NOS CENÁRIOS DE DEFESA DO BRASIL	19
1.1. Cenários de Defesa do Brasil: contexto, responsabilidades e abordagem	20
1.2. Cenários de Defesa à luz da Prospectiva estratégica.....	26
1.2.1. <i>La prospective</i>	26
1.2.2. A Prospectiva em diálogo com os Estudos de Futuros e <i>Foresight</i>	27
1.2.3. Os Cenários e a Prospectiva	29
1.2.4. Panorama do emprego de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> nos Governos	33
1.2.5. A abordagem participativa no contexto dos Cenários	40
1.2.6. Conclusões da revisão de literatura	50
1.3. A abordagem participativa no contexto dos Cenários de Defesa: desafios e potencialidades	52
1.4. <i>Framework</i> conceitual empregado	56
CAPÍTULO 2. DESIGN THINKING COMO METODOLOGIA	68
2.1. <i>Design Thinking</i> : histórico, definição e sua utilização no contexto do setor público.....	69
2.2. Processo de <i>Design Thinking</i> para o desenvolvimento do modelo de participação	73
2.2.1. Inspiração: procedimentos e instrumentais.....	77
2.2.2. Ideação: procedimentos e instrumentais.....	94
2.2.3. Prototipagem: procedimentos e instrumentais.....	96
2.2.4. Iteração: procedimentos e instrumentais.....	98
2.2.5. Refino e direcionamentos para implementação: procedimentos e instrumentais	99
CAPÍTULO 3. INSPIRAÇÃO: APROFUNDAMENTO E NOVAS PERSPECTIVAS.....	101
3.1. Etapa 1: Aprofundamento na problemática	102
3.1.1. Estrutura de governança e o processo metodológico dos CDB.....	102
3.2. Etapa 2: novas perspectivas sobre participação e Futuros	118
3.3. Síntese dos aprendizados: o usuário do modelo de participação e seu contexto	147
CAPÍTULO 4. IDEACÃO: FUNDAMENTOS DO PROTÓTIPO	149
4.1. Os Temas	149

4.2. Os <i>insights</i> , oportunidades e ideias.....	150
4.3. O conceito do modelo.....	153
CAPÍTULO 5. PROTOTIPAGEM: VERSÃO TESTE DO MODELO.....	156
5.1. Lógica e formato	156
5.2. Iteração	166
CAPÍTULO 6. REFINO E IMPLEMENTAÇÃO: O MODELO DE PARTICIPAÇÃO	177
6.1. Pontos de melhoria.....	177
6.2. Versão de entrega.....	178
6.3. Recomendações para implementação	180
CONCLUSÃO.....	184
REFERÊNCIAS	190
APÊNDICE A - Modelo de convite para as entrevistas	202
APÊNDICE B - Termo de consentimento	204
APÊNDICE C - Perguntas-guia visitas de <i>benchmark</i> Projeto Prospectiva para Segurança e Defesa	208
APÊNDICE D - Formulário de avaliação do protótipo do modelo	209
APÊNDICE E – Guia do usuário do MPCP	227
APÊNDICE F – Canvas do MPCP versão de entrega	267

INTRODUÇÃO

O presente relatório técnico conclusivo trata-se de um Trabalho de Conclusão de Doutorado (TCD) realizado sob o Programa de Pós-graduação em Estudos Marítimos da Escola de Guerra Naval. Ele busca apresentar uma proposta de modelo de participação com aplicabilidade no contexto de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil (CDB), documentos elaborados sob o setor governamental da área de Defesa Nacional do país por meio do uso de metodologia Prospectiva (Brasil, 2023a. Art. 1º; 2022, p. 16; Brasil, 2018a. Art. 3º). Os CDB geram informações de média a longo prazo que darão respaldo para a elaboração de documentos estratégicos de Defesa. Trata-se de um instrumento para informar tomada de decisão.

Este trabalho busca sistematizar um conjunto de práticas e procedimentos de levantamento de dados, análise e tomada de decisão que podem ser empregados de forma ordenada pelos decisores brasileiros para que desenvolvam uma metodologia participativa para a elaboração dos Cenários de Defesa. A solução desenvolvida é nomeada de Modelo de Participação para Cenários Prospectivos (MPCP), que remete ao tipo de método utilizado pelo setor de Defesa no contexto em questão.

Contexto

Os CDB são desenvolvidos especificamente sob o sistema do Planejamento Estratégico Institucional do Setor de Defesa, denominado planejamento setorial de Defesa (PESD), que está sob a estrutura de Governança do poder público brasileiro para o setor supracitado. (Brasil, 2018b; 2022).

A cada novo ciclo de planejamento é publicada nova metodologia para o sistema de planejamento supracitado. Consequentemente, a elaboração dos Cenários de Defesa também sofre modificações metodológicas a cada ciclo, havendo mudanças, inclusive, nos responsáveis pela coordenação das atividades. Desde 2015, já houve três abordagens diferentes, sendo a terceira e mais recente a aprovada em 2021 por portaria do Ministro da Defesa (Brasil, 2015a; 2015b; 2019a; 2021a).

Um fator que tem se mantido constante nas delimitações metodológicas sobre os CDB refere-se à determinação de que eles devem ser elaborados contando com a participação das diferentes Forças, diferentes ministérios e, caso cabível, de civis e militares especialistas em temas que venham a ser identificados como de interesse ao

estudo prospectivo (Brasil, 2015b. p. 8, 13, 14; 2019a. p. 7; 2022. p. 16; 2023a. Art. 1º, inciso III, Art. 3º, Art. 5º, inciso I).

A Portaria em vigor que institui o Grupo de Trabalho para a elaboração dos CDB menciona diretrizes acerca do uso de diferentes ferramentas prospectivas e a realização de oficinas para a condução do processo, salientando a participação não apenas de representantes do setor de Defesa como de órgãos de outros setores governamentais e de instituições e profissionais do setor privado (Brasil, 2023a).

A metodologia prospectiva mencionada nos documentos que preveem os CDB, nos remete aos trabalhos de Gaston Berger e Michael Godet. Berger é um filósofo e pensador natural da França que cunhou o termo *La prospective*, assim como os pilares filosóficos que a compõem. Já Michael Godet é um futurista que ganhou vulto ao se debruçar nos ensinamentos de Berger e desdobrá-lo em metodologia com o desenvolvimento de métodos automatizados e aplicabilidades no setor empresarial e correlatos. Godet nomeia sua abordagem de atuação de prospectiva estratégica e aponta que em traduções para o inglês ela tem sido traduzida como *Strategic Foresight* (*Foresight* estratégico), apesar de existirem diferenças epistemológicas entre as duas abordagens (Godet, Durance, 2008. p. 7-8,11-15. Bishop et al, 2007. p.9). No presente trabalho, utiliza-se os termos Prospectiva estratégica e *Foresight* Estratégico para se referir à metodologia indicada nas regulamentações do CDB.

La prospective compreende uma forma de pensar sobre o futuro e tomar decisões pautadas nas suas possibilidades. A metodologia engloba um conjunto de pressupostos e instrumentais que permitem aos seres humanos identificarem alternativas para o futuro e priorizar ações para evitar aquelas indesejadas e materializar aquelas desejadas. A Prospectiva de Berger é um dos movimentos que compõem o histórico da área intitulada Estudos de Futuros (EF) e *Foresight*, que engloba atividades de pesquisa, análise e de letramento pautadas na capacidade humana de vislumbrar futuros e como ele pode impactar realidades (Godet, Durance, 2008. p.11. Conway, 2014; Hines, 2020). Neste contexto, os Cenários são um dentre os métodos que são empregados na área para realizar pesquisas e análises que antecipam possibilidades de realidades futuras. Seu processo metodológico pode ser mais ou menos participativo e, normalmente, envolvendo dados e informações quantitativas e qualitativas (Janick, Leite, Martins, 2021. p. 23-44).

Michael Godet advoga pela relevância de se realizar a Prospectiva de forma coletiva, destacando a importância do uso de métodos participativos neste processo para

que se evite “incoerências colectivas”, neste contexto, ele também diferencia a tomada de decisão estratégica do exercício de antecipar futuros (Godet, Durance, 2008. p.17 e 20).

O grau de participação em um processo de Cenários, de construção coletiva de conhecimento, pode variar de acordo com as escolhas metodológicas feitas para o projeto. Rafael Popper aborda os diferentes elementos que compõem um método de *Foresight*, e, ao fazê-lo, afirma que todos eles detêm os mesmos elementos, porém, em diferentes níveis. A construção de conhecimento por expertise (acesso a conhecimento tácito) e por interação (construção de conhecimento por meio de interação entre participantes) estão entre esses elementos (Popper, 2008).

Para além da possibilidade de processos de construção de cenários com foco em acessar informações e construir conhecimento de forma coletiva e participativa, pode-se ter como foco o próprio engajamento de participantes. A construção de conhecimento sobre o futuro pode buscar como foco principal engajar estas partes em determinado processo de tomada de decisão e/ou emponderá-las em um determinado tema, atingindo um nível mais elevado do que se entende por *participação cidadã* na perspectiva de Sherry Arnstein. Este tipo de abordagem que coloca no centro de seu design gerar um alto nível de participação pode ser observada na definição trazida por Jose Ramos et al em relatório publicado pela Fundação NESTA, Futuros Participativos. Ela é uma intercessão entre os Estudos de Futuros e a Política Pública (Ramos et al, 2019. p. 16; Arnstein, 1969. p. 216).

Problemática

As normativas e regulamentações que orientam o desenvolvimento dos Cenários de Defesa no Brasil indicam uma abordagem metodológica que prioriza o uso da participação como instrumento para obtenção de informações diversificadas, em vez de promover um processo de participação cidadã em seu sentido mais amplo. Ao mesmo tempo, as mudanças dos instrumentos que o regulam, assim como dos atores responsáveis por sua elaboração a cada quatro anos são fatores que devem ser considerados como relevantes quando se busca o aprimoramento e consolidação de uma metodologia como a de Cenários, em especial que busque a participação.

No que se refere em específico ao desenvolvimento de uma abordagem metodológica participativa na área de Estudos de Futuros e *Foresight*, seus desenvolvedores deparam-se com desafios específicos da pesquisa de futuros no que se

refere a esta escolha metodológica. Em resumo, esses desafios podem ser entendidos como sendo referentes à seleção e à gestão dos participantes (Glen, 2009a.Santos, 2020.Correa, Janick, 2021).

Considerando o contexto de desenvolvimento dos Cenários de Defesa e a natureza da abordagem participativa em Cenários, a problemática do presente trabalho foi sintetizada na seguinte pergunta-problema: como aprimorar o emprego de uma abordagem metodológica participativa na elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil?

Objetivos

Este TCD tem como objetivo principal desenvolver um modelo de participação aplicável a diferentes metodologias de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil (CDB). Os objetivos secundários são os seguintes:

- Mapear e analisar o atual processo de elaboração dos Cenários de Defesa;
- Levantar e analisar métodos e práticas de participação no contexto da Prospectiva estratégica;
- Sintetizar os métodos e boas práticas aplicáveis ao caso brasileiro para desenvolvimento do modelo de participação;
- Desenhar um processo de participação personalizado para o contexto de elaboração dos CDB;
- Testar a aderência do modelo ao contexto no qual se deseja que seja implementado;
- Direcionar a implementação do modelo no processo de planejamento estratégico de Defesa vigente.

A finalidade de aplicação do trabalho é facilitar a implementação de práticas participativas no desenvolvimento dos Cenários de Defesa de forma perene, assim como no setor de Defesa brasileiro no geral, uma vez que cada Força Armada e suas áreas internas (pessoal, tecnologia etc.) podem empregar os Cenários prospectivos nos seus processos decisórios e de planejamento.

Justificativa

A sistematização de uma abordagem participativa para a elaboração dos Cenários de Defesa é antes de tudo uma forma de aproveitar ao máximo o potencial deste tipo de

metodologia no contexto do setor público. Este potencial, está tanto nas particularidades de um projeto de Cenários participativo, quanto na boa condução do oferecimento de uma interface de diálogo entre Estado e cidadão. Jerome Glenn, ao explicar sobre os Métodos participativos, explica que o grau de envolvimento das pessoas no desenvolvimento de uma entrega ou decisão a qual terão que acatar impacta no grau de aceitabilidade e execução da mesma (GLENN, 2009a. p.3). Já Tim Brown salienta que para que os governos se mantenham com credibilidade frente a seus cidadãos, precisam destinar esforços para gerar serviços de boa qualidade (IDEO et al, 2019. p. 3).

O documento que traz o método de Planejamento Estratégico do setor de Defesa Brasileiro, afirma que cada Força Armada (FA) tem seu próprio processo de planejamento e que o método do PESD é construído de modo que se possa “obter a necessária sinergia dos diversos sistemas na busca da concretização da visão de futuro estabelecida para o Setor de Defesa” (Brasil, 2022. p. 4). Neste sentido estruturar os procedimentos de participação no âmbito da elaboração dos CDB é uma forma não apenas de garantir que todas as instituições se façam presentes nas construções de percepções de futuros, mas, também, de definir de forma coordenada quais temáticas e atores devem se fazer presentes para que os interesses e peculiaridades de cada Força se faça presente no processo de estudo e análise.

A Defesa tem por si só uma abrangência funcional e temática que vai além das atividades específicas de cada Força Singulares. Tanto pensar Defesa passa por essa compreensão integrada, quanto pensar os universos de cada Força passa por considerar os valores e ambições desenhadas para o setor de Defesa pátrio no geral. Processos participativos sistematizados permitem que se aprofunde na busca por uma diversidade e representatividade de olhares nos documentos que informam tomadas de decisão estratégicas.

Neste sentido, a construção de um modelo de participação no contexto de elaboração dos CDB, dialoga com a linha dois de pesquisa do PPGEM, intitulada “Regulação do uso do mar, processo decisório e métodos prospectivos”, tanto devido ao fato que trata-se de uma melhoria no emprego de um Método prospectivo para tomada de decisão quanto devido ao fato de que versa sobre políticas e iniciativas públicas que permitem o fortalecimento do sistema de governança necessário para que se tomem decisões acerca do setor naval e marítimo que são transversal a todas as Forças e à Gestão de Defesa.

O emprego de Cenários Prospectivos gera diferentes tipos de informações e dados, direta ou indiretamente, que podem ter teor estratégico para as organizações que o realizam. Em especial abordagens participativas, facilitam a identificação e relacionamento com *stakeholders* de diferentes áreas, tanto os com relevância para o presente quanto os com relevância para o futuro.

Em questões e temáticas sob o recorte de Segurança e Defesa do Mar, muitos dos desafios enfrentados pelo Estado no que se refere a regulamentação e controle de atividades na Amazônia Azul, por exemplo, demandam ações e debates que perpassam a competência e o interesse das diferentes Forças Singulares e do MD, além de poder envolver outros atores como grupos sociais e empresas. Para lidar com estas problemáticas é fundamental que exista não apenas diálogo entre os atores de Defesa, mas, antes de tudo, uma mentalidade unificada e harmônica sobre os grandes objetivos, valores e missão da Defesa brasileira enquanto área de atuação e enquanto arcabouço que compõe o Estado brasileiro.

Além deste fator, sistematizar a participação e o engajamento no contexto do planejamento setorial de Defesa, possibilita a entrega de um material de pesquisa com maior abrangência temática e analítica, o que potencializada a capacidade de identificação de riscos e oportunidades. Soma-se a este fator, o aumento da legitimidade e impacto gerados por um processo desenhado para ser participativo desde sua concepção.

Quando as interfaces de diálogo do Estado com Academia, Empresas e Sociedade no geral são desenhadas e executadas com foco em fomentar relações de confiança e credibilidade gera-se diversos benefícios à governança de um país e a seu desenvolvimento sustentável. E a Prospectiva estratégica é um instrumento para criar um espaço verticalizado de interação entre os diferentes órgãos públicos, e entre eles e seus diversos *stakeholders*.

Apresentação do trabalho

O presente relatório tem em seus capítulos a descrição dos momentos de entendimento do problema, sua análise aprofundada, a busca por soluções até a proposição da ideia chave e entrega que busca responder ao contexto estudado. Assim sendo, no primeiro capítulo, apresenta-se o contexto e problemática que levaram à busca por uma solução ao processo de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil. No capítulo segundo, é abordada a metodologia empregada para que se chegasse até a solução

desejada. Nos capítulos terceiro, quarto e quinto, são abordadas as atividades e insumos gerados nas atividades de Inspiração, Ideação e Prototipagem, consecutivamente, que são etapas usualmente presentes nos processos de *Design Thinking* para se chegar a uma resposta ao problema observado ou demanda apresentada. Este relatório encerra-se com o capítulo sexto, que apresenta o formato de entrega da solução gerada, o MPCP, e as recomendações gerais para sua implementação, capítulo seguido pela conclusão.

Partindo de um *framework* metodológico que conecta saberes e instrumentais da Prospectiva estratégica, da Política Pública e da Gestão de Projetos, assim como informações e percepções captadas de pessoas com diferentes backgrounds, o MPCP responde aos desafios e oportunidades geradas pelo uso de práticas participativas quando se desenvolve cenários prospectivos, trazendo um conjunto de perguntas e ações que precisam ser feitas pelos aplicadores da metodologia de Cenários que desejam realizar processos participativos de prospecção de futuros.

A metodologia empregada no presente trabalho para desenvolver o MPCP, baseia-se no *Design Thinking* (DT), em versão adaptada à realidade de um TCD. O referencial metodológico é a escola da consultoria IDEO, renomado ator da área que na década de 70 disseminou o termo *Design Thinking* para tratar da busca de soluções e desenvolvimento de produtos e serviços com foco nas necessidades dos clientes e consumidores.

CAPÍTULO 1. A ABORDAGEM PARTICIPATIVA NOS CENÁRIOS DE DEFESA DO BRASIL

Os Cenários Prospectivos ganharam vulto ao serem empregados enquanto instrumentos à tomada de decisão, tendo aplicabilidade em processos como de planejamento estratégico em instituições e organizações de diferentes setores (Brandfield et al, 2005; Bishop et al, 2007; Godet, Durance, 2008; Correa, 2011; Janick, Leite, Martins, 2021. p. 23-44). No contexto do setor de Defesa Nacional do Estado Brasileiro, esta potencialidade dos Cenários também tem sido aproveitada de modo a contribuir no desenvolvimento de políticas públicas, em especial no planejamento estratégico setorial, atualmente denominado pela sigla PESD. Este processo tem como entregas documentos como a Cadeia de Valor Setorial, a Identidade Estratégica Setorial e a Política Setorial de Defesa (PSD) (Brasil, 2022. p. 5).

No construir das ações estratégicas para o setor de Defesa Brasileiro, os Cenários Prospectivos são utilizados como metodologia para identificação de possibilidades de eventos futuros que podem impactar o país e suas áreas estratégicas. A partir desta abordagem metodológica, são produzidos os denominados Cenários de Defesa (Brasil, 2022, p. 16).

Atualmente, os CDB são previstos e regulamentados por instrumentos do tipo portaria normativa, emitidos pelo Gabinete do Ministro da Defesa do país. No que pese a inexistência da determinação de sua elaboração em normativos do tipo lei ou mesmo na própria constituição, o emprego de Cenários Prospectivos está alinhado com as determinações do arcabouço normativo e político da Governança Federal.

Na Política de Governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, destaca-se a relevância de tomadas de decisão pautadas em evidências e programa e projetos que possam ser monitoradas por indicadores traçados de modo a garantir a sua exequibilidade e alinhamento aos interesses da sociedade (Brasil, 2017. Art 4º, incisos I, II, VI, VIII. Art. 5º, inciso II. Art. 6º, inciso III). A existência deste arcabouço ratificada o valor gerado pelos Cenários na realidade do contexto estatal brasileiro.

Ao tratar dos CDB, observa-se que as instruções normativas apontam para a relevância de que seja um processo que conte com a participação de representantes das diferentes instituições que compõem tanto o setor público de Defesa quanto os outros órgãos da estrutura administrativa do setor federal Brasileiro. Neste mesmo contexto, há

determinação que possibilita a participação de *experts* civis no processo de construção dos cenários, providência que respalda a problemática base endereçada por este trabalho (Brasil, 2023a. Art. 5º, inciso I).

No presente capítulo são abordadas as normativas que regulamentam a realização dos Cenários de Defesa sob a estrutura de governança do setor de Defesa do Brasil, pontuando os elementos e descrições dadas a ele e que direcionam a construção do processo referente à sua elaboração e aplicabilidade. A partir da análise da fonte de origem da prática governamental em questão, os subtópicos que seguem apresentam a revisão de literatura, problemática e recorte teórico que respaldam o desenvolvimento do presente trabalho. Neles, salienta-se o arcabouço sob o qual se mostra possível a implementação de práticas participativas na metodologia de elaboração dos CDB, os ditames teóricos da Prospectiva estratégica que permeiam o processo de construir cenários de forma participativa, assim como os conhecimentos de áreas correlatas que auxiliam na elaboração do *framework* conceitual para o presente trabalho.

1.1. Cenários de Defesa do Brasil: contexto, responsabilidades e abordagem

A Política Nacional de Defesa do Brasil (PND) de 2024, define Defesa Nacional como sendo um “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.” (PND e END, 2024 p. 11).

Neste contexto, o Setor de Defesa é componente do Sistema de Defesa Nacional, “constituído pelo **Ministério da Defesa** e integrado pela **Marinha do Brasil**, pelo **Exército Brasileiro** e pela **Força Aérea Brasileira**”, e “responsável pelo preparo e pelo emprego da expressão militar do Poder Nacional” (PND e END, 2024. p. 45. Grifo nosso).

O setor supracitado desenvolve planejamentos estratégicos no nível de cada ator e um planejamento geral, sendo o último nomeado atualmente de “Planejamento Estratégico Setorial de Defesa” (PESD). O PESD foi instituído pela Portaria GM-MD nº 5.332, de 22 de dezembro de 2021 (Brasil, 2021a), tendo entrado em vigor em fevereiro de 2022, sob as determinações da Política de Governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída pelo Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017 (Brasil, 2017).

Na metodologia de planejamento do PESD é previsto o desenvolvimento de diversos documentos estratégicos que versam sobre a Defesa Nacional como um todo. Dentre eles estão a Cadeia de Valor do Setor de Defesa, Política Setorial de Defesa (PSD) e o Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa. O PESD é descrito da seguinte forma (Brasil, 2022. p. 12):

O Planejamento Estratégico Setorial de Defesa é um processo dinâmico de construção e implementação da estratégia setorial, compreendendo a elaboração, a implementação, o monitoramento (mensuração dos resultados por meio de indicadores estratégicos) e a avaliação (comparação entre as metas previamente estabelecidas com os resultados alcançados), além da revisão, constituindo-se, pois, em um ciclo PDCA completo (planejar, executar, checar e ajustar).

O PESD também é definido como segue:

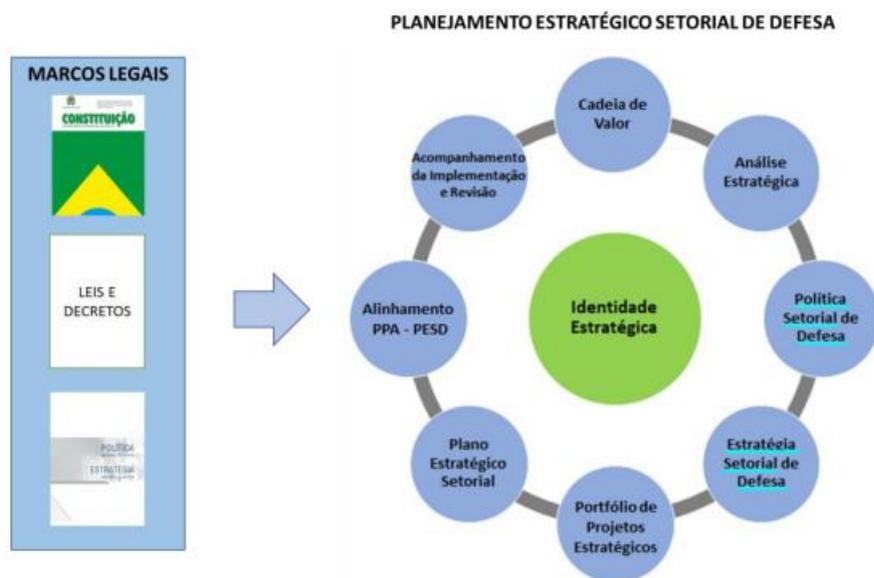
planejamento estratégico institucional do Setor de Defesa, aprovado pelo CONSUG/MD¹, no qual é estabelecida a estratégia para, a partir de uma condição presente, alcançar uma situação futura desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos. (Brasil, 2021b, Anexo, Art. 1º, §2º, Inciso II)

Ele é composto por nove fases, sendo elas, consecutivamente (Brasil, 2022):

- 1 – Cadeia de Valor do Setor de Defesa (cadeia de valor e mapa de contexto);
- 2 – Análise Estratégica (cenários de defesa, análise ambiental e indicações para o planejamento);
- 3 – Identidade Estratégica Setorial (missão, visão de futuro e valores institucionais);
- 4 – Política Setorial de Defesa (Objetivos Setoriais de Defesa, indicadores e metas);
- 5 – Estratégia Setorial de Defesa (Estratégias e Ações Estratégicas Setoriais);
- 6 – Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa (Iniciativas Estratégicas de Defesa);
- 7 – Plano Estratégico Setorial;
- 8 – Alinhamento PPA - PESD; e
- 9 – Acompanhamento da Implementação e Revisão.

As fases acima são ilustradas pela Figura 1, de autoria da Assessoria Especial de Planejamento do Ministério da Defesa (ASPLAN) que consta no documento que traz o método do PESD.

¹ Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa

Figura 1 - Fases do método do PESD

Fonte: Brasil (2022, p. 12)

O direcionamento de todo este processo vem sendo feito pelo Conselho Superior de Governança do Ministério da Defesa (CONSUG-MD) com auxílio do Comitê de Monitoramento da Estratégia (CME), que acompanha e avalia a implementação do método do PESD (Brasil, 2021b, Art. 1º, Art. 5º).

O CONSUG-MD é fruto da estrutura prevista pela Política de Governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e foi regulamentado pelo Decreto presidencial nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018. A ele compete (Brasil, 2018b, Art. 2º):

- I - direcionar e aprovar o planejamento estratégico setorial de defesa;
- II - promover o alinhamento estratégico e a interação dos programas e projetos das Forças Singulares que integrarão o portfólio estratégico de defesa, de modo a priorizá-los; e
- III - definir diretrizes e critérios para a estruturação do potencial estratégico de defesa em torno de capacidades conjuntas ou singulares.

O CME é regulamentado pela Portaria GM-MD nº 4.311, de 21 de outubro de 2021 e tem como competências expressas as seguintes (Brasil, 2021c, Art. 1º, incisos I a X):

- I - estabelecer a metodologia a ser empregada e coordenar o processo de coleta de dados e informações, a fim de permitir o monitoramento seletivo dos resultados alcançados na implementação do PESD;
- II - coordenar os trabalhos de construção, interpretação e análise dos indicadores estratégicos e de formação da sua base histórica;
- III - auxiliar o CONSUG/MD no processo de estabelecimento de indicadores e metas a serem utilizados no acompanhamento do PESD;

- IV - realizar Reuniões de Monitoramento da Estratégia (RME) com o objetivo de proceder a avaliação preliminar da implementação do PESD;
- V - consolidar dados sobre a efetividade dos resultados dos programas e projetos integrantes do Portfólio de Projetos Estratégicos de Defesa (PPED) para o atingimento dos Objetivos Setoriais de Defesa (OSD);
- VI - levantar possíveis medidas de ajustes na implementação do PESD, a serem submetidas ao CONSUG/MD, em virtude do processo de avaliação ou para propiciar melhores condições para gerenciar possíveis riscos estratégicos visualizados;
- VII - propor dados para compor o relatório prévio da Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), conforme estabelecido no art. 8º, inciso III, da Resolução CONSUG/MD nº 8, de 16 de junho de 2021;
- VIII - promover o intercâmbio de informações de interesse comum relacionadas ao processo de planejamento estratégico;
- IX - aprovar seu regimento interno e os atos necessários ao seu funcionamento;
- e
- X - aprovar o calendário de reuniões ordinárias.

O PESD foi precedido por duas metodologias de planejamento, a primeira é a do chamado Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa, o SISPED, instituído em 2011 e atualizado em 2015 (Brasil, 2011 e 2015a) e, a segunda, que é a do Planejamento Estratégico Setorial 2020-2031, o PES, instituído em 2019 (Brasil, 2019a).

Na atual configuração do PESD, a fase denominada Análise Estratégica tem dentre as suas atividades e entregas a elaboração e monitoramento dos Cenários de Defesa. Nos revogados métodos SISPED e PES, os Cenários de Defesa também eram previstos. Eles eram desenvolvidos sob as fases chamadas, Análise e Análise Estratégica, respectivamente (Brasil, 2015b. p. 10; Brasil, 2019a. Anexo, p. 6).

A fase de Análise Estratégica do método vigente do PESD é composta por três subfases: “elaboração e monitoramento dos cenários de defesa, elaboração e revisão da análise ambiental e estabelecimento das indicações para o planejamento estratégico” (Brasil, 2022. p.15). Sobre esta fase afirma-se o seguinte:

Os produtos dessa fase fornecerão subsídios para que sejam estabelecidas as linhas mestras que fundamentarão a formulação da estratégia setorial, permitindo um posicionamento mais afirmativo no processo de planejamento estratégico.

A partir do conhecimento documental e tácito sobre o Setor de Defesa, proporcionado pela fase 1, realiza-se uma análise do contexto interno e externo da Defesa, bem como de conjunções presentes e futuras que possam afetar a elaboração e a implementação da estratégia e o cumprimento da missão institucional. A construção dessa visão integrada permite que sejam elencados e estruturados orientações e caminhos a serem considerados na formulação e implementação da estratégia, constituindo-se em indicações para elaboração do planejamento estratégico.

Nesta fase, é realizada, também, as atividades iniciais da gestão de riscos estratégicos, principalmente a identificação de potenciais eventos que possam interferir na implementação e no alcance dos objetivos estratégicos setoriais, que devem ser elencados e monitorados de forma regular. (BRASIL, 2022. p. 15)

A elaboração e monitoramento dos Cenários de Defesa sob o método do PESD, atualmente, ficam a cargo do MD na figura da Assessoria Especial de Planejamento (ASPLAN), contando com a participação “de outros órgãos do MD, das Forças Singulares e de especialistas militares e civis” em comitê específico designado por ato do Ministro de Estado da Defesa. Este grupo de indicados também atua em outras etapas da fase Análise Estratégica (Brasil, 2022. p. 16).

As principais normativas vigentes que definem e regulamentam os Cenários de Defesa são o documento com a atual metodologia do planejamento, instituída pela portaria normativa do Gabinete do Ministro da Defesa (GM-MD) nº 5.332, de 22 de dezembro de 2021 (Brasil, 2021a), e o documento que institui o Grupo de Trabalho para a elaboração dos cenários no atual ciclo, a portaria normativa nº 2271 de 2023 do mesmo órgão (Brasil, 2023a).

Para melhor compreensão sobre o que são os cenários sob a perspectiva do sistema de Defesa brasileiro, ambas as normativas e o documento com o método do PESD foram considerados e analisados para identificação dos seguintes elementos: natureza dos cenários; elementos que os compõem; metodologia a ser empregada para seu desenvolvimento; e finalidade.

Nestes termos, no que se refere à natureza dos CDB, eles são identificados como documentos nacionais (Brasil, 2022). No que se refere aos elementos que o compõem, são mencionados: Contextos; Assuntos; Informações; Temas; Atores; Tendências; Incertezas; Novas variáveis com potencial impacto; Textos com hipóteses plausíveis de futuro; “configurações futuras fundamentadas - a partir do encaminhamento dos acontecimentos que permitam passar da situação de origem à situação futura” (Brasil, 2022. p. 16; 2023a. Art. 1º).

Quanto à finalidade, identifica-se que os cenários são elaborados não apenas para alimentar os processos de planejamento setorial, como, também, para respaldar o desenvolvimento dos cenários desenvolvidos a nível operacional, que são chamados Cenário Militares de Defesa (CMD), e para gerar insumos à tomada de decisão do setor no geral (Brasil, 2022. p. 16; 2023a). No contexto desta análise estão os seis objetivos do emprego dos CDB previstos na Portaria de constituição do GT para sua elaboração, são eles os seguintes (Brasil, 2023a. Art. 1º, parágrafo único):

- I - criar, identificar e empregar instrumentos para a captação de temas, tendências e incertezas de impactos futuros na defesa nacional;
- II - identificar, apresentar contextos, assuntos, variáveis, atores e informações de grande relevância para a defesa nacional, cujas possíveis evoluções possam

impactar o emprego das Forças Armadas no cumprimento de sua destinação constitucional;

III - utilizar ferramentas da prospectiva e redes de pesquisa e gestão do conhecimento em áreas de interesse da defesa nacional e segurança internacional;

IV - fornecer as bases necessárias à construção do Cenário Militar de Defesa - CMD;

V - construir o conhecimento sobre as possibilidades do futuro, capazes de orientar o Setor de Defesa para construir capacidades militares que propiciarão maior efetividade no cumprimento das missões institucionais das Forças Armadas; e

VI - produzir textos sobre hipóteses plausíveis de futuro para temas estratégicos relacionados à defesa nacional e à segurança internacional.

No que se refere à metodologia de elaboração dos cenários, os documentos de análise mencionam a utilização da Metodologia Prospectiva (neles redigido com a primeira e segunda letras em minúsculo) e são dados os seguintes direcionamentos acerca do processo de elaboração (Brasil, 2022. p. 16; 2023a. Art. 1º, parágrafo único, Art 2º, inciso I, Art.5º, inciso I e II): Possuem recorte temporal de médio a longo prazo; Consideram o que pode impactar no cumprimento das atribuições constitucional e legal do Setor de Defesa; Contemplam cenários alternativos (desejável); Podem ser conduzidas oficinas de aprofundamento em temas de interesse; São “executados com a participação de outros órgãos do MD, das Forças Singulares e de especialistas militares e civis”; Pode haver a “participação nas oficinas de especialistas militares ou civis integrantes de outros ministérios, instituições e órgãos, que não fazem parte do Setor de Defesa, que, em razão de seu conhecimento técnico ou das entidades que representem, possam contribuir com os trabalhos propostos”; Utilizam redes de pesquisa e conhecimento institucional das áreas de Defesa e Segurança Internacional.

No que pese não haver referencial teórico direto informado acerca da elaboração dos Cenários de Defesa, a utilização dos termos “prospectiva” e “cenários”, assim como as explicações dadas acerca de sua definição e procedimentos envolvidos, permite a identificação da interconexão dos CDB com os ensinamentos de Gaston Berger, fundador da abordagem denominada *La prospective* (Godet; Durance, 2008. p.11-15.), ao Método de Cenários, largamente disseminado por autores como Peter Schwartz e Michel Godet (Bishop et al, 2007. P. 5, 9), e da área de Estudos de Futuros e *Foresight*, que engloba ambos (Inayatullah, 2013. p. 37. Maree, 2014. p. 2. Glenn, 2009b. p. 4).

Considerando a identificação deste recorte de abordagem metodológica e teórica com os quais os Cenários de Defesa dialogam no contexto do PESD, analisa-se a elaboração dos CDB a partir de seus desafios e potencialidades no que se refere à

construção de pensamento de futuros na abordagem da Prospectiva estratégica e do método Cenários.

1.2. Cenários de Defesa à luz da Prospectiva estratégica

1.2.1. *La prospective*

Conforme observado no tópico anterior, a Prospectiva é mencionada nas normativas de Defesa como sendo a abordagem metodológica a ser empregada para o desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil. Nestes termos, é importante a compreensão do que se trata esta abordagem para que se compreendam as potencialidades e desafios da proposta de uma construção participativa para os Cenários de Defesa, objetivo do presente trabalho.

O termo “Prospectiva” remete aos ensinamentos de Gaston Berger e Michel Godet. O primeiro foi um pensador e filósofo francês que cunhou o termo e conceito de *La prospective* na década de 1950 após publicação de obra intitulada “*Phénoménologie du temps et prospective*” (Godet; Durance, 2008. p. 11. Berger, 1957). Já Godet é o teórico que se debruçou sob os ensinamentos do filósofo supracitado e desenvolveu uma abordagem de pesquisa de futuros voltada a instrumentalizar tomada de decisão estratégica, em especial no contexto de planejamento estratégico (Bishop et al, 2007. p.9).

Em obra de 1964, Berger aborda o conceito de *prospective* como sendo uma atitude, uma forma de olhar, compreender e agir frente ao futuro. O autor advoga pelo entendimento de que o pensamento fatalista daquilo que está por vir nos colocar em um lugar de inação quanto a construirmos aquilo que desejamos. Neste contexto, o filósofo aborda a compreensão da atitude prospectiva como sendo um pensar que considera a história e o presente, mas, não se prende a eles, tendo liberdade propositiva. O futuro seria não apenas aquilo que pode vir a acontecer ou que tem grandes chances de acontecer, mas, em grande medida, também fruto do que se deseja que ele seja (Berger, 1964. P. 10).

Para aprofundamento nos pilares metodológicos da *prospective*, cabe destaque aos ditames trazidos pelo artigo de Berger publicado em 1957. Nele o autor introduz a *prospective* enquanto *antologie prospective*, e salienta que esta abordagem permite a identificação de causas e efeitos de fenômenos que compõem as sociedades. O autor afirma que a prospectiva busca compreender como será a realidade futura a partir da análise integrada de fatores diversos e não de fatores isolados como em outras abordagens (como a preditiva, por exemplo). A antologia prospectiva tem em seus pilares a

construção de conhecimento de forma interdisciplinar e pautada na colaboração, para identificação de diferentes nuances acerca do que se é estudado e para evitar vieses pessoais (Berger, 1957. p. 424-426).

Abordando agora as contribuições de Michel Godet à prospectiva, ele é apontado como sendo o responsável por desenvolver de forma mais sistematizada o processo de pesquisar futuros a partir da perspectiva da *prospective*. Godet, trouxe reflexões acerca do processo e procedimentos para estes estudos dos fenômenos e possibilidades de futuros e agregou a eles um direcionamento para instrumentalizar processo de planejamento estratégico. Além disso, Michel Godet desenvolveu diversos *softwares* que possibilitaram a automação das atividades e entregas realizadas (Bishop et al, 2007. Schevenatto et al, 2011. p. 746).

Ao tratar do histórico e definição da Prospectiva, Godet menciona que ela foi forjada por Berger em 1955 com base em sua crítica a um modelo antigo de processo de tomada de decisão. Ele afirma que o filósofo advogava pela decisão que considere o futuro em sua equação e que neste intuito traçou “os contornos de um método novo que reconcilia saber e poder, finalidades e meios, dando ao homem político a possibilidade de transformar a sua visão do futuro em acções, os seus sonhos em projectos” (Godet, Durance, 2008. p.11).

O autor aborda ainda os conceitos de ação préativa e proativa. Afirma que para a Prospectiva o futuro não é entendido como algo escrito, mas, sim, como aberto e em construção por aqueles que se colocam em um lugar de vantagem e com determinação para buscar o sucesso de seus projetos. Neste sentido, continua ele, é “assim que a antecipação se divide em atitudes complementares mas frequentemente separadas: a préactividade e a próactividade”. A préactividade se dedicaria a “antecipar as mudanças previsíveis para melhor nos prepararmos para elas e delas tirar partido” (Godet; Durance, 2008. p. 8).

Em referência a Michel Godet e outros autores, artigo de Schevenatto expõe que “a atitude prospectiva não consiste em esperar a mudança para reagir, mas sim controlá-la em duplo sentido, preparar-se para uma mudança esperada, mas agir em pró-atividade, com o intuito de provocar uma mudança desejada” (Schevenatto, 2011.p. 746).

1.2.2. A Prospectiva em diálogo com os Estudos de Futuros e *Foresight*

Tamás Kristóf, ao fazer o levantamento histórico do que chama de *futures studies* (escrito em minúsculo) aborda a construção do pensamento de futuros enquanto uma área

de atuação e estudo per se, tendo como marcos os recortes temporais de de 1910 a 1940, 1950 a 1960, 1970, 1980 a 1990, e século XXI. Neste contexto, aborda dentre os marcos históricos a Prospectiva de Berger como nascendo na esteira dos ensinamentos de Bertrand De Jouvenel, que será mencionado nos parágrafos seguintes (Kristóf, 2024. p. 2).

Kristof coloca como marco inicial as décadas de 1910 a 1940, destacando os trabalhos dos sociólogos S. Colum Gilfillan e William Fielding Ogburn e do cientista político Harold Dwight Lasswell, todos estadunidenses. Estes autores teriam contribuindo, respectivamente, para o seguinte: a relevância do uso de uma abordagem interdisciplinar e do desenvolvimento de cenários alternativos pautados em extensas informações históricas, assim como a consciência acerca dos perigos da extrapolação; a compreensão da importância de se quantificar uma sociedade de modo a tornar possível a compreensão de seu processo de desenvolvimento e quais tomadas de decisão são necessárias para que haja melhorias em uma perspectiva de longo prazo; o emprego de cenários prováveis e possíveis para instrumentalizar a análise de políticas públicas e o desenvolvimento e escolha de políticas alternativa, com a técnica denominada “constructo de desenvolvimento” (*developmental construct*), de autoria de Lasswell. Ainda como contribuição ao campo neste primeiro período destacado, foi citada também a contribuição dos sistemas de planejamento nacional orientados para o futuro que foram criados nos países desenvolvidos logo após a Primeira Guerra Mundial. (Kristof, 2024. 2). Wendell Bell também reconhece as contribuições basilares realizadas, em especial por Laswell e Ogburn ao que chama de *futures field* (Bell, 1993).

A década de 1950 é apresentada como sendo o marco de estabelecimento de uma “base de conhecimento profissional” para os estudos de futuros e da racionalização do pensamento de futuros, que teria se tornado possível devido à criação de uma fundamentação científica para o *forecasting*. Neste período, o autor destaca os esforços do setor militar dos Estados Unidos com foco em gerar soluções para os processos de planejamento estratégico e *forecasting*. A organização estadunidense Rand Corporation se torna referência neste contexto ao implementar pensamento de futuros sistematizado e incorporar “técnicas baseadas na opinião de especialistas” ao *forecasting*. Em mesmo período histórico, Bertrand De Jouvenel estabelece conceitos que se tornaram basilares ao pensamento de futuros sistematizado na França e na Espanha, são eles “conjecture”, “futuribles”, e futuros possíveis. Jouvenel advoga que devemos entender o futuro com

base na plausibilidade, focando na perspectiva do que é viável enquanto realidade futura e não na perspectiva determinista (Kristóf, 2024. 3).

A partir da perspectiva de Kristóf, estudos de futuros, prospectiva e *Foresight* são fruto de uma mesma linha histórica de sistematização do pensar, pesquisar e se comportar frente aquilo que pode impactar a humanidade e seu meio. Nesta abordagem, o autor indica o *Foresight* como sendo a abordagem que trouxe um ímpeto por uma maior aplicabilidade para os conhecimentos e estudos gerados pelo campo ao integrar técnicas focada em instrumentalizar e integrar processos de planejamento estratégico em instituições e organizações (Kristóf, 2024. p. 6-7).

Michel Godet diferencia o *Foresight* da Propsectiva em especial no que refere a como lidam com o objetivo e a forma de construção do conhecimento sobre o futuro, embora reconheça que eles têm interseções quanto à prática. Para Godet, o *Foresight* anglo-saxão consolidou-se, sobretudo, como um instrumento técnico de antecipação estratégica para informar tomada de decisão, se limitando muitas vezes à gestão organizacional e tecnológica, e a Prospectiva surge de uma abordagem humanista e normativa, pautada em construir futuros a partir da identificação e engajamento de diferentes atores, o entendendo como um campo do cocriação (Godet; Durance, 2008, p. 7-8). Em coautoria com Timothy Mack, Godet reforça que a *la prospective* abarca uma abordagem sistêmica que vai além da previsão, integrando aspectos históricos, sociais e políticos com o objetivo de transformar o futuro em um projeto coletivo, enquanto o *Foresight* tende a privilegiar a análise descritiva de tendências e a racionalidade instrumental (Godet; Mack, 2011, p. 73-74).

Michel Godet afirma que *la prospective* já foi traduzida para o inglês como *strategic foresight*, e em sua obra de 2008 em coautoria com Durance, indica que utilizará o termo para se referir à Prospectiva, assim como o termo *strategic prospective*, sua abordagem de trabalho (Godet; Durance, 2008, p. 8).

1.2.3. Os Cenários e a Prospectiva

Os Cenários enquanto método utilizado sob a Prospectiva estratégica é comumente mencionado em português sob o termo “Cenários prospectivos” (Marcial, Grumbach, 2006; Correa, 2002; Janick et al, 2021. p. 54-58). Michel Godet é o autor da escola francesa de Berger que disseminou seu uso sob a abordagem que intitulou de Prospectiva estratégica, em diálogo com o *Foresight* estratégico (Godet, Durance, 2008. p. 7-8).

Em inglês, Cenários é denominado *Scenario planning* ou *Scenarios*, havendo variações na forma de menção a ele a depender da abordagem metodológica adotada. Jim Dator, por exemplo, trabalha com a ideia de *alternative scenarios* para se referir ao método de Cenários, o diferenciando do *Scenario planning*, que, por sua vez, é o termo empregado por Michel Godet (Inayatullah, 2004. p. 8; Godet, 2006; Dator, 2009; Bishop et al, 2007).

O histórico dos Cenários enquanto método remete a Herman Khan e à organização estadunidense RAND Corporation. O autor é apontado como sendo o precursor do desenvolvimento de cenários para instrumentalizar tomadas de decisão e planejamento estratégico no setor militar. Sua contribuição para a área está atrelada inicialmente, à sua atuação na RAND. Esta organização, ao entregar valor ao setor público e de defesa, ficou conhecida como sendo uma das primeiras a empregar o pensamento de futuros de forma sistêmica, tendo desenvolvido cenários com o uso de técnicas pautadas na opinião de especialistas (*expert opinion-based techniques*) (Kristof, 2024. 3. Correa, 2011. p. 55).

Na esteira do trabalho de Khan, Pierre Wack e Peter Schwarts, juntamente a Godet, são autores que ganharam vulto entre as décadas de 50 e 70 ao adaptar e popularizar os cenários enquanto método para instrumentalizar tomadas de decisão e planejamento no contexto do setor privado, das empresas (Correa, 2011. p. 56). No que pese tratem do mesmo tipo de método, Godet é o único que se apresenta sob a escola da Prospectiva, de Berger.

No Quadro 1, pode ser observado um compêndio de definições para os Cenários considerando autores com contribuição conhecida para o campo e seus discípulos. Este quadro foi originalmente desenvolvido pelo Professor Doutor Claudio Correa em sua tese de doutorado (Correa, 2011. p. 52).

Quadro 1 – Definições de Cenários

Autores	Descrição de Cenários
Herman Kahn e Anthony Weiner (1967)	“Narrativas do futuro que concentram a atenção sobre processos causais e pontos de decisão” (p. 6).
Michael Porter (1985)	“Uma visão internamente consistente do que o futuro pode vir a ser. Não uma previsão, mas um possível resultado futuro” (p. 63).
Peter Schwartz (1995)	“Uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas” (p. 18).

Liam Fahey e Robert Randall (1998)	“Descrições, vividamente contrastantes, de projeções alternativas plausíveis de partes específicas do futuro” (p. 6).
Jerome Glenn (2003)	“Um cenário é uma história que liga a descrição de um futuro específico à presente realidade numa série de relações causais que ilustram decisões e consequências” (p. 4).
Gill Ringland (2003)	“Planejamento com cenários é a parte do planejamento estratégico que se relaciona com as ferramentas e as tecnologias para lidar com as incertezas do futuro” (p. 4).
Michel Godet (2006)	“Construção de cenários estratégicos não pretende eliminar a incerteza com previsões, mas reduzir a incerteza tanto quanto possível e habilitar pessoas a tomar decisões em vista de futuros desejados” (p.8).

Fonte: Adaptado de Correa (2011. p. 52, Quadro 4)

Somando às definições apresentadas, pode-se considerar as colaborações de Jim Dator e Sohail Inayatullah sobre futuros e cenários. Eles são autores que especialmente desde a década de 1990 e os anos 2000 têm feitos contribuições para a área de Estudos de Futuros e *Foresight* com abordagens atreladas a uma visão crítica tanto do processo de pesquisar futuros quanto de sua aplicabilidade.

Jim Dator desenvolveu no âmbito do Hawaii Research Center for Futures Studies, na Manoa School, uma abordagem de Cenários, ou, como chama, *alternative futures*, pautada em um exercício de *visioning* e em uma classificação de tipos de cenários, que é denominada *the four generic alternative futures*. (os quatro futuros alternativos genéricos). Afirma-se que esta abordagem normalmente é empregada no contexto de auxiliar organizações e comunidades a planejar seu futuro preferível e traçar os passos necessários para chegar até ele (Dator, 2009. p. 1).

Para Dator, o objeto de trabalho nos estudos de futuros (ele o menciona em letra minúscula) e dos futuristas é, na verdade, *images of the future* (imagens do futuro), uma vez que o futuro em si seria algo incerto e repleto de possibilidades (2009. p. 5). A construção dos quatro tipos de futuros alternativos origina de um levantamento e análise realizados por Dator de imagens de futuros desenvolvidas em diferentes contextos. O autor identificou que existiam padrões quanto à linha lógica empregada por eles, ou seus pilares, como ele diz, o que permitiria agrupá-los em grupos por similaridade (2009. p. 6-7). Os quatro tipos de cenários identificados são os seguintes (Dator, 2009. p. 8 -10):

- Crescimento contínuo (*continued growth*): considera-se que as tendências atuais terão continuidade em um contexto de foco em inovação, avanço tecnológico e,

em especial, expansão econômica. É apontado como sendo o cenário que se destaca em meio às visões dos governos e instituições;

- Colapso (*collapse*): considera-se que o crescimento econômico e avanço tecnológico serão insustentáveis e levarão a um colapso a nível econômico, ambiental ou social.
- Sociedade disciplinada (*Disciplined society*): considera-se um contexto no qual a sociedade se organiza em torno de valores ambientais, espirituais, religiosos, políticos ou culturais priorizando uma vida de propósito em detrimento do crescimento econômico, tido como insustentável.
- Transformação (*Transformation*): considera-se uma realidade na qual a tecnologia gerou mudanças radicais em todos os aspectos da vida humana na Terra, dando início a uma era pós-humana. Destaca-se a menção ao uso das tecnologias robótica e inteligência artificial, engenharia genética, nanotecnologia, teletransporte, e habitações espaciais (fora da terra).

Para Sohail Inayatullah, cientista social, os cenários são capazes de expandir nossa percepção sobre o presente, contornar o alcance das incertezas, oferecer alternativas, e, ainda prever (Inayatullah, 2008. p. 15). Inayatullah foi o criador do método *Causal Layered Analysis* (CLA). Desenvolvido a partir de uma abordagem que mescla pós-estruturalismo, macro-história e teoria multicultural pós-colonial, este método é empregado em combinação com outros métodos, como o de *Scenario planing* e *Visioning* e se propõe a identificar mitos e metáforas acerca do futuro como parte do processo de construção de futuros possíveis e desejados (Inayatullah, 2004. p. 8, 43).

Na utilização do CLA, os cenários podem ser empregados de duas formas: ser desenvolvidos no decorrer da aplicação do método como entregáveis dos diferentes níveis de análise (momentos dos métodos); ou, uma vez já elaborados, serem avaliados de forma aprofundada seguindo o passo a passo do método. Quando empregado da primeira forma, podem ser desenvolvidos os seguintes tipos de cenário: cenários empiricamente orientados; cenários sistêmicos; cenários de visão de mundo; e cenários de mito/metáfora. Quando os cenários são avaliados utilizando o método, é necessário que sua estrutura tenha ao menos quatro níveis: as características visíveis; os sistemas (sociedade, tecnologia, economia, meio ambiente e política); a visão de mundo (qual perspectiva

domina no cenário particular); e a mitometáfora (qual é a história subjacente)² (Inayatullah, 2004. p. 20).

1.2.4. Panorama do emprego de Estudos de Futuros e *Foresight* nos Governos

Conforme mencionado no subtópico anterior, a consolidação dos estudos sobre o futuro como uma área de atuação e pesquisa ganha vulto e se estabelece graças a demandas do setor público por soluções metodológicas para instrumentalizar processo de tomada de decisão e planejamento estratégico, em especial, as guerras mundiais e a Guerra Fria (Kristóf, 2024). A utilização de abordagens metodológicas pautadas em estudo e análise sistematizados de futuros continua até os dias atuais sendo uma realidade em Governos pelo mundo, hoje, não apenas na área militar.

Ian Dreyer e Gerald Stang afirmam o seguinte sobre a disseminação do *Foresight*, no oeste europeu:

Na Europa Ocidental, o *foresight* foi desenvolvido de baixo para cima nas décadas de 1950 e 1960, graças a acadêmicos altamente ativos e em rede na França, Itália, Reino Unido (Reino Unido) e Alemanha. Com o apoio da US Ford Foundation e do Congress for Cultural Freedom, intelectuais como Bertrand de Jouvenel, fundador da associação e jornal *Futuribles*, puderam financiar algumas de suas atividades. A motivação de muitos desses indivíduos não estava ligada à segurança (veja mais sobre isso abaixo), mas o *foresight* em assuntos militares também se tornou uma atividade governamental normal, especialmente na França e no Reino Unido³. (Dreyer; Stang, 2013. p. 7. Tradução nossa)

Atualmente, o *Foresight* ainda se faz presente e em desenvolvimento em governos europeus. A *School of International Futures* (SOIF), a pedido do governo britânico, desenvolveu estudos de caso internacionais acerca do nível de implementação do *Foresight* estratégico nos governos. O intuito foi explorar como pode-se instituir efetivamente um sistema de *Foresight* Estratégico⁴ dentro das estruturas de governo.

² Texto original: The scenario structure thus needs to have four levels: the visible characteristics, the systems (society, technology, economy, environment and polity), the worldview (which perspective dominates in the particular scenario) and the mythmetaphor (what is the underlying story).

³ Texto original: In Western Europe, foresight was developed from the bottom up in the 1950s and 1960s thanks to highly active and networked academics in France, Italy, the United Kingdom (UK) and Germany. With the support of the US Ford Foundation and the Congress for Cultural Freedom, intellectuals like Bertrand de Jouvenel, founder of the *Futuribles* association and journal, could finance some of their activities. The motivation of many of these individuals was not security-linked (see more on this below), but foresight in military affairs also became a normal government activity, especially in France and the United Kingdom.

⁴ O relatório emprega as seguintes definições:

“Foresight: the capacity to think systematically about the future to inform decision making today. It is a cognitive capacity that we need to develop as individuals, as organisations and as a society.

Foram estudados oito governos, Canadá, Finlândia, Malásia, Países Baixos, Nova Zelândia, Singapura, União dos Emirados Árabes e Estados Unidos. Eles foram escolhidos com base nos seguintes critérios: compatibilidade com o sistema do Reino Unido; nível de atividade no ecossistema de *Foresight*; nível de impacto do *Foresight* no sistema; nível de inovação (Bowers; Glenday, 2021).

Em relatório fruto da pesquisa acima explanada são fornecidos detalhes da avaliação feita. No que se refere aos critérios de escolha dos países, a Finlândia recebeu o grau mais elevado (5) em todos os três últimos critérios (níveis de atividade, impacto e inovação), já os Países Baixos receberam o penúltimo grau mais elevado (4) em todos os três últimos critérios (níveis de atividade, impacto e inovação).

Sobre a Finlândia, os autores afirmam que o *Foresight* “vincula estreitamente o parlamento e o poder executivo e a infraestrutura de inovação na sociedade”. Neste contexto, o “poder executivo está intimamente ligado às universidades, mantendo-se a par das inovações”⁵ (SOIF, 2021. p. 49).

Ainda sobre a interação do Governo finlandês com a sociedade, afirma-se que o relatório governamental de futuros é desenvolvido sob uma abordagem na qual há engajamento com o público, terceiro setor, setor privado e universidades (SOIF, 2021. p. 50).

No caso dos Países Baixos, o relatório encabeçado pela SOIF destaca que há peças “fortes e duradouras de infraestrutura de *Foresight* que amadureceram ao longo do tempo”, as “próprias estruturas são fortes o suficiente para durar mesmo sem um patrocinador específico”⁶ (SOIF, 2021. p. 56). Ainda compartilham que o “forte foco no consenso em todo o governo se presta à integração de várias vozes em qualquer processo, inclusive no de *Foresight*”⁷ (SOIF, 2021. p. 56).

Strategic foresight: an organisational foresight capacity that informs the development of strategy, the development of which happens when there is a critical mass of foresight-aware individuals in organisations.

Futures: an organisational foresight capacity that informs the development of strategy, the development of which happens when there is a critical mass of foresight-aware individuals in organisations.” (SOIF, 2021. p. 9, box 1)

⁵ Texto original: Foresight in Finland closely links parliament and the executive branch and the innovation infrastructure in society. The executive branch is closely linked with universities, keeping abreast of innovation. (SOIF, 2021. p. 49)

⁶ Texto original: Strong and long-standing pieces of foresight infrastructure that have matured over time. The structures themselves are strong enough to last even without a specific champion. (SOIF, 2021. p. 56)

⁷ Texto original: Strong focus on consensus across government lends itself to integrating multiple voices in any process, including foresight. (SOIF, 2021. p. 56)

Em termos de estrutura, nos Países Baixos o “*Foresight* é em grande parte ministerial ou setorial, com uma significativa descentralização, e a coordenação entre ministérios é facilitada pelo Conselho de Ministros”⁸ (SOIF, 2021. p. 57).

A pesquisa da SOIF (2021), apesar de não ter tido a União Europeia (UE) como *case* de estudo, a considerou em sua lista inicial de 17 potenciais atores para análise. A EU recebeu o grau mais elevado (5) no critério nível de atividade no ecossistema de *Foresight* e no nível de inovação, no nível de impacto do *Foresight* no sistema, recebeu o grau médio (3) (SOIF, 2021. p. 100-101).

A União Europeia tem em sua estrutura um sistema de *Foresight* Estratégico com atividades que entregam produtos com frequência, como o *Strategic Foresight Report*⁹. Outra iniciativa interessante é a criação do *EU-Wide Foresight Network* em 2020, ele tem como objetivo o exposto abaixo:

desenvolver sinergias que se baseiem nas capacidades de *Foresight* da administração pública, reunindo informações e conhecimentos de *Foresight* de todos os Estados-Membros e da Comissão Europeia para intercâmbios estratégicos e cooperação em questões prospectivas relevantes para o futuro da Europa. Isso inclui tópicos como autonomia estratégica aberta, resiliência e nossa capacidade de alcançar as transições verde, digital e justa.¹⁰ (CE, 2022. Tradução nossa)

Sobre o fortalecimento do *Foresight* e o papel de disseminador de informações no tema exercido pela UE e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), afirma-se o seguinte:

O *Foresight* estratégico está sendo promovido como uma capacidade essencial com crescente frequência em publicações como a Harvard Business Review e por instituições multilaterais, como é o caso da OCDE que o usa para apoiar a coerência política, e da Comissão Europeia, cujos gráficos do *Strategic Foresight Report* de 2020 demonstram como a instituição está usando a previsão para apoiar a formulação de políticas.¹¹ (SOIF, 2021. p. 10. Tradução nossa)

⁸ Texto original: Foresight is largely ministerial or sectoral with significant de-centralisation. Cross-ministerial coordination is facilitated through the Council of Ministers. (SOIF, 2021. p. 57)

⁹ Disponível na plataforma da Comissão Europeia em: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_en

¹⁰ Texto original: to develop synergies that draw on public administration foresight capabilities, by bringing together intelligence and foresight expertise from all Member States and the European Commission for strategic exchanges and cooperation on forward-looking issues relevant to Europe’s future. This includes topics like open strategic autonomy, resilience and our capacity to achieve the green, digital and fair transitions.

¹¹ Texto original: Strategic foresight is being promoted as an essential capability with growing frequency in publications such as the Harvard Business Review, and by multilateral institutions, such as its use by the OECD to support policy coherence, and by the European Commission, whose 2020 Strategic Foresight Report charts how it is using foresight to support policy-making.

A OCDE tem tanto o *Foresight* como elemento de sua estrutura quanto realiza diferentes iniciativas de disseminação desta área de saber, em especial, no âmbito de governos. Sobre este contexto, Kevin Kohler diz o seguinte:

O Gabinete do Secretário-Geral da OCDE tem a sua Unidade de Foresight Estratégico. Em 1990, a OCDE lançou um Programa Internacional de Futuros, que se engajou em atividades prospectivas. Estes se concentraram em setores emergentes que poderiam ou deveriam se tornar de interesse para as economias membros da OCDE, incluindo espaço sideral, gestão de riscos e pensamento de futuros na educação. Em 2013, a OCDE (2020) estabeleceu a *Government Foresight Community*¹², que realiza uma reunião anual.¹³ (Kohler, 2021. p. 19. Tradução nossa)

Além dos movimentos pontuados acima, cabe destaque as atividades do Observatório de Inovação do Setor Público da OCDE (OPSI), especificamente seu programa de Governança Antecipatória da Inovação. O OPSI “vem colaborando em múltiplos níveis com diferentes países e governos para compreender e explorar mecanismos de governança antecipatória da inovação e para construir um novo modelo de governança”¹⁴ (Tõnurist; Hanson, 2020. p. 113). Fazem parte de seu portfólio o Ministério das Finanças e o Gabinete do Primeiro-Ministro da Finlândia, e a cidade de Helsingborg, na Suécia. (Tõnurist; Hanson, 2020. p. 113-114).

No Reino Unido, além de iniciativas como a do relatório citado acima (SOIF, 2021), a própria estrutura de governo tem um histórico longo de implementação do pensamento de futuros sistematizado. Exemplos destes movimentos na história são: a implementação de um programa nacional de *Foresight* em 1993 gerenciado pelo então *Office of Science and Technology* (OST or GO-Science); e o lançamento de relatórios de futuros regularmente pela antiga think tank do Ministério de Defesa *The Development, Concepts and Doctrine Centre* (DCDC) de 2001 a 2024 (SOIF, 2021. p. 9-10; Reino Unido, 2024a).

¹² Vide ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Annual Meeting Report. OECD Government Foresight Community. 8ª edição. 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/GlobalForesightReport2021.pdf> (Acesso em: 29 de julho de 2022)

¹³ Texto original: The Office of the Secretary-General of the OECD has its Strategic Foresight Unit. In 1990, the OECD launched an International Futures Programme, which engaged in foresight activities. These focused on emerging sectors that could or should become of interest to OECD member economies, including outer space, risk management, and futures thinking in education. In 2013, the OECD (2020) established the Government Foresight Community, which holds an annual meeting.

¹⁴ Texto original: The Observatory of Public Sector Innovation, OECD is collaborating with different countries and governments on multiple levels to understand and explore anticipatory innovation government mechanisms and to build a new governance model. (TÕNURIST, HANSON, 2020. p. 113)

As atividades do DCDC¹⁵ têm um destaque especial para o desenvolvimento do deste TCD devido ao fato da *think tank* trabalhar com temas de Defesa e manter no cerne de suas atividades o sudo de *Foresight* com foco em tomada de decisão no contexto de planejamento. Atualmente, o DCDC foi desmantelado e o setor responsável pelas pesquisas de futuros foi realocado para uma nova entidade, a denominada atualmente de Defence Futures (Reino Unido, 2024b).

O *Global Strategic Trends Report* é o produto final de um dos processos de *Strategic Foresight* realizados sob o antigo DCDC. Ele apresenta as principais tendências estratégicas que podem impactar o mundo nos anos que seguem. A sua sétima e mais recente edição foi desenvolvida contando com a contribuição de representantes de diferentes setores, governo, indústria e academia, tanto a nível nacional quanto internacional. Esta miríade de *stakeholders* participaram tanto das fases de definição do escopo da pesquisa e análise de tendências quanto de seu desenvolvimento e validação. Dentre as ferramentas de pesquisa utilizadas estão Análise de Impactos Cruzados, Modelagem e Simulação, Análise de loops causais e Cenários exploratórios (Reino Unido, 2024a).

Em pesquisa realizada pelo *European Union Institute for Security Studies* (EUISS) em 2013 (DREYER et al, 2013), foi levantada a forma como governo de diferentes regiões implementam o *Foresight*. Os seis pontos para análise e comparação foram as seguintes: “O *foresight* tem bons recursos e é amplamente utilizada;” “Implementação interna ou terceirizada;” “Agência de *foresight* do governo central;” “*Foresight* em múltiplos departamentos;” “Regularidade estabelecida de programas/relatórios;” e “Predominantemente planejadores de ‘visão’” (tradução nossa)¹⁶.

Na Figura 2, consta tabela que traz a informação de quais pontos de análise se faziam presentes no contexto nacional de cada país à época do estudo. O Canadá, a Finlândia, a França, os Países Baixos, Singapura e a Suécia preencheram todos os cinco primeiros pontos de análise do grau de implementação do *Foresight*.

¹⁵ Site institucional disponível em: <https://www.gov.uk/government/groups/development-concepts-and-doctrine-centre#what-we-do>

¹⁶ Texto original: “Foresight is well-resourced and widely used;” “In-house or arms-length implementation;” “Central government foresight agency;” “Foresight in multiples departments;” “Established regularity of programmes/reports;” e “Predominantly ‘vision’ planners”.

Figura 2. Atividades de *Foresight* nos Governos

Country	Foresight is well-resourced and widely used	In-house or arms-length implementation	Central government foresight agency	Foresight in multiple departments	Established regularity of programmes/reports	Predominantly 'vision' planners
Australia		•		•		
Brazil		•				•
Canada	•	•	•	•	•	
China		•			•	•
Finland	•	•	•	•	•	
France	•	•	•	•	•	
Germany	•	•		•	•	
India					•	•
Indonesia						•
Italy				•		
Japan	•	•		•	•	
Mexico						•
Netherlands	•	•	•	•	•	
Norway		•				
Russia						•
Singapore	•	•	•	•	•	
South Africa				•		•
South Korea	•	•			•	
Sweden	•	•	•	•	•	
Switzerland		•			•	
UK	•	•	•	•	•	
US	•	•		•	•	

Fonte: Dreyer; Stang, 2013. p. 24.

O estudo aponta que o grau de centralização dos programas de *Foresight* nos governos varia, porém, os autores afirmam que usualmente os países que realizam maiores esforços para sua implementação têm modelos centralizados, são exemplos o Reino Unido, Singapura, França e Países Baixos (Dreyer; Stang, 2013. p. 22).

A Finlândia, Alemanha, Estados Unidos, Itália e Suíça apresentam modelos descentralizados de programas de *Foresight*, havendo independência para os órgãos realizarem suas pesquisas (Dreyer; Stang 2013. p. 22).

Sobre a equipe de realização da pesquisa de futuros nos governos, Dreyer e Stand afirmam que países “como Canadá, Singapura, Suíça, França e Reino Unido geralmente

realizam seu trabalho de *Foresight* internamente, embora com contribuições de especialistas externos ao processo”¹⁷ (Dreyer; Stand, 2013. p. 23. Tradução nossa).

No que pese a Suíça não ter se destacado nos estudos citados acima (SOIF, 2021. Dreyer; Stang, 2013), ela apresenta uma dinâmica ativa de Futuros e *Foresight* em sua estrutura de governo que vale ser considerada. Kevin Kohler explica que existe uma descentralização nas atividades de *Foresight* Estratégico (*Strategic Foresight*) do país, estando ela presente, primordialmente, nos departamentos federais como o Escritório Federal de Desenvolvimento Espacial (EFDE).

O autor destaca, ainda, as atividades da Chancelaria Federal, que vinha utilizando Cenários e Análise de tendências para informar o Conselho Federal acerca de perspectivas interdepartamentais para os próximos 10 a 15 anos. Além dela, destaca-se as atividades do programa de prospecção tecnológica da *Armasuisse Science and Technology*, que realiza *Horizon scanning* automatiza, *workshops* e jogos de tabuleiro para gerar informações sobre o futuro, reportadas em publicações como o *Deftech Scan*. Junto a estas instituições, Kohler saliente a atuação da EFDE enquanto responsável pela análise de risco nacional de desastres e emergências, e a possibilidade de as entidades governamentais receberem o suporte de comissões extraparlamentares de especialistas nas suas atividades de *Foresight*, como a Comissão de Preparação e Resposta a Pandemias (Kohler, 2021. p. 18). Frente ao exposto, os países Reino Unido, Finlândia, Países Baixos e Suíça, são exemplos de governos que têm um histórico de implementação do pensamento sistematizado de futuros em suas estruturas de governança e com um viés de promoção da participação de *stakeholders* nos debates referentes a ela. E a União Europeia e a OCDE, não apenas consideram os Estudos de Futuros e *Foresight* nas suas dinâmicas estruturais como, também, se colocam como agentes disseminadores do emprego deste tipo de abordagem e prática.

Devido aos fatores expostos e seus desdobramentos, os atores mencionados acima foram considerados referenciais para o levantamento de dados e informações relacionados aos objetivos específicos do presente trabalho.

No contexto do Governo brasileiro, a partir de levantamentos realizados para o presente trabalho, observa-se que as iniciativas de incorporação do *Foresight* estratégico para instrumentalizar política pública são identificadas de forma esparsa e, muitas vezes,

¹⁷ Texto original: Countries such as Canada, Singapore, Switzerland, France, and the UK, generally perform their foresight work internally, though with input into the process from outside experts. (Dreyer; Stand, 2013. p. 23)

empregadas não como parte de um processo contínuo de tomada de decisão, mas, sim, como um projeto pontual, como é o caso da Estratégia Brasil 2050 (Fellows Filho, 2010. Marcial et al, 2001. Buarque, 1998. Brasil, 2024a). No contexto do setor de Defesa, elas apresentam maior perenidade e rastreabilidade por terem se feito presentes como abordagem metodológica para uma das fases do planejamento estratégico institucional, estando atrelados à elaboração de documentos estratégicos ao país, conforme abordado nos tópicos anteriores.

1.2.5. A abordagem participativa no contexto dos Cenários

A construção do conhecimento acerca das possibilidades do futuro tem nos pilares de sua consolidação o acesso a diferentes perspectivas, que abarcam tanto a interdisciplinariedade quanto a própria dinâmica de trazer ao processo diferentes pessoas e fontes de informações e conhecimentos.

Michel Godet, ao se debruçar na obra de Berger explica em sua obra de 1986 que a prospectiva é pautada em sete ideias-chave, sendo elas as seguintes: “Esclarecer as ações presentes à luz do futuro; Explorar múltiplos futuros incertos; Adotar uma abordagem global e sistêmica; Considerar fatores qualitativos e as estratégias dos atores; Lembrar sempre que informações e previsões não são neutras; Optar por uma pluralidade e complementaridade de abordagens; Questionar ideias preconcebidas sobre previsões e previsores.” (Godet, 1986. p. 135-136).

Ao abordar novamente as ideias chave da prospectiva na obra em coautoria com Durance, de 2008, Godet e seu coautor abordam cinco ideias, sendo elas as seguintes:

1. “O mundo muda, mas os problemas mantêm-se”: Apesar das constantes mudanças, muitos problemas persistem, e a história oferece lições valiosas para o futuro (Godet; Durance, 2008. p. 24).
2. “O futuro, fruto do acaso, da necessidade e da vontade”: O futuro é moldado pelo acaso, pela necessidade e pela vontade humana, exigindo a identificação de rupturas e pontos de bifurcação (Godet; Durance, 2018. p. 25).
3. “Contra a complicação do complexo”: A complexidade do mundo deve ser compreendida com abordagens simples e eficazes, evitando instrumentos complicados (Godet; Durance, 2018. p. 25).

4. “Colocar as boas questões e desconfiar das ideias feitas”: É essencial questionar ideias dominantes e evitar soluções simplistas, desafiando o conformismo e os preconceitos (Godet; Durance, 2018. p. 25-26).
5. “Da antecipação à acção por via da apropriação”: A antecipação deve se traduzir em ação por meio do engajamento dos colaboradores da instituição e da mobilização da inteligência coletiva (Godet; Durance, 2018. p. 26-27).

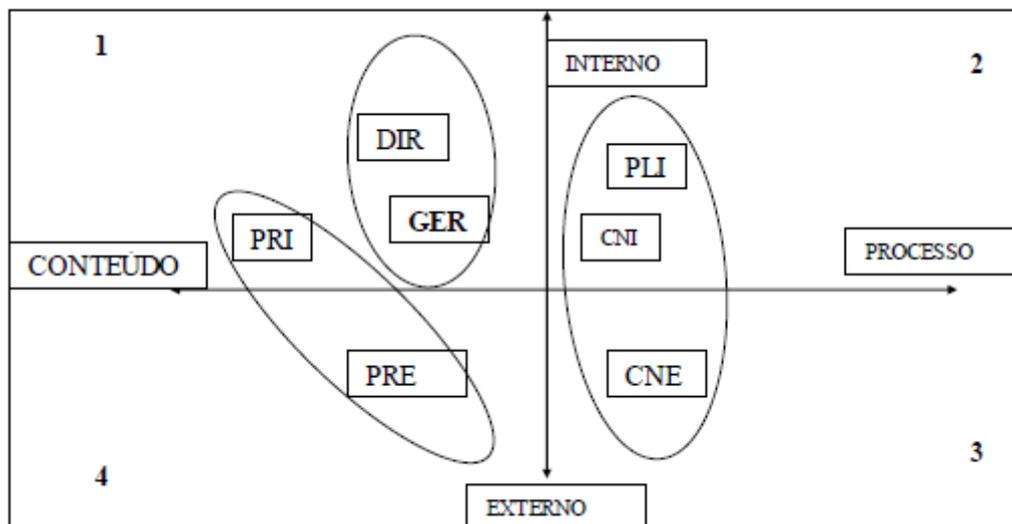
Na esteira deste entendimento, Godet e Durance destacam a importância de se utilizar métodos rigorosos e participativos para que se reduzam as “incoerências colectivas”. No contexto das organizações, os autores explicam que, diferente do processo de tomada de decisão estratégica, que usualmente é composto por grupos pequenos de pessoas, o processo de exercitar antecipar futuros requer o engajamento de representantes dos mais diferentes setores e expertises o mais diversas possíveis (Godet; Durance, 2008. p. 17, 20).

Em consonância com o exposto acima, Jim Dator também salienta que gerar o maior grau de participação possível no processo de planejamento baseado em futuros é fundamental. O autor argumenta que as pessoas têm percepções e visões diferentes sobre o passado, o presente e o futuro, o que faz com que seja inafastável colocar estas percepções a todos os envolvidos e fomentar a reconciliação destes olhares. Dator afirma que “todos aqueles que serão impactados pelo plano que resultará de um processo de futuros deveriam ser parte” deste processo. Ele complementa afirmando que “É um grande erro tentar limitar a participação em um processo de futuros apenas a um pequeno número de líderes ou mesmo a um grupo mais amplo de *stakeholders* identificados”. Para ele o processo deveria ter uma maior abrangência (Dator, 2009. p. 3-4).

Em consonância com o exposto pelos autores supracitados, Claudio Correa (Correa, 2011. p. 245) explica sobre os atores internos e externos que fazem parte de um processo planejamento por Cenários em uma empresa, ou seja, os participantes deste processo. Ele afirma que eles estão divididos em três categorias, são elas as seguintes: os **Decisores**, compreendendo a Diretoria (DIR) e a Gerência (GER); os **Planejadores**, englobando o pessoal de Planejamento interno (PLI), os Cenaristas internos (CNI) e os externos (CNE); e os **Peritos**, que remete aos Peritos internos (PRI) e Peritos externos (PRE).

O autor afirma que estes atores contribuem de diferentes formas com o processo de planejamento por Cenários. Na Figura 3 está ilustrada estas diferentes relações.

Figura 3 – Participantes do processo de planejamento por cenários em empresas



Fonte: Correa, 2011. P. 245.

O gráfico é explicado da seguinte forma:

no primeiro, estão representados os participantes que atuam dentro da empresa e que fornecem conteúdo ao planejamento por cenários. No quadrante seguinte (2), estão os que, ainda atuando dentro da empresa, encarregam-se da parte metodológica de fazer fluir os conteúdos de dentro e de fora da empresa para que ocorra o planejamento por cenários. No terceiro quadrante, estão as consultorias e consultores que, contratados pela empresa, facilitam processualmente esse fluir dos conteúdos, conhecimentos específicos, necessários ao planejamento por cenários. No último quadrante (4), situam-se os especialistas que, de fora da empresa, são chamados a prover conhecimentos especializados sobre os conteúdos que darão substância ao planejamento por cenários. (Correa, 2011. p. 245)

Existem diferentes formas de acessar esta diversidade de perspectivas e participantes ao se estudar futuros de forma sistematizada e isso dependerá das escolhas metodológicas feitas pelos responsáveis por cada projeto. Rafael Popper identificou padrões de comportamento no que se refere à escolha das ferramentas em um trabalho de *Foresight*, dando *insights* relevantes para a compreensão tanto da miríade de métodos e ferramentas existentes quanto dos elementos que são considerados para que sejam escolhidos para atender estudos concretos (Popper, 2008).

Popper advoga que todo método de *Foresight* possui quatro atributos basilares, os quais variam de acordo com as particularidades de cada instrumental. Estes atributos referem-se à habilidade dos métodos de levantar ou processar informações com foco nos seguintes fatores: evidência, expertise, interação e criatividade (Popper, 2008. p. 65).

Nos métodos e ferramentas que priorizam a expertise, o acesso ao conhecimento e experiências de pessoas de interesse ao estudo é o diferencial. Sobre a expertise, Popper afirma o seguinte:

refere-se às habilidades e conhecimentos de indivíduos em uma área ou assunto em particular e é frequentemente usado para apoiar decisões de cima para baixo, fornecer aconselhamento e fazer recomendações. Esses métodos se baseiam no conhecimento tácito de pessoas com acesso privilegiado a informações relevantes ou com conhecimento acumulado de vários anos de experiência de trabalho em uma área de domínio específica. A perícia frequentemente permite uma compreensão mais holística e abrangente das teorias, hipóteses e observações de um estudo.¹⁸ (Popper, 2008. p. 65. Tradução nossa).

Quando a priorização se dá no atributo chamado de interação, o conhecimento e informações de interesse são as geradas a partir do diálogo, do intercâmbio entre pessoas de interesse. Sobre a interação, Popper afirma que:

reconhece que a expertise muitas vezes ganha consideravelmente ao ser reunida e desafiada a articular-se com outras especialidades (e, de fato, com a visão de stakeholders que não sejam especialistas). Assim, uma vez que os estudos prospectivos ocorrem frequentemente em sociedades onde os ideais democráticos são difundidos e a legitimidade é normalmente obtida através de processos participativos e “de baixo para cima”, é importante que eles (estudos de futuro) não sejam apenas dependentes de evidências e conhecimentos.¹⁹ (Popper, 2008. p. 65. Tradução nossa).

Nas abordagens metodológicas nas quais a criatividade é o atributo de destaque, é o potencial inovativo e de pensar fora da caixa que fazem a diferença. Sobre a criatividade, Popper ensina que:

refere-se à mistura de pensamento original e imaginativo e muitas vezes conta com a contribuição de artistas ou “gurus” tecnológicos, por exemplo. Esses métodos dependem fortemente da inventividade e engenhosidade de indivíduos muito habilidosos, como escritores de ficção científica ou da inspiração que surge de grupos de pessoas envolvidas em sessões de brainstorming.²⁰ (POPPER, 2008. p. 65).

¹⁸ Texto original: refers to the skills and knowledge of individuals in a particular area or subject and is frequently used to support top-down decisions, provide advice and make recommendations. These methods rely on the tacit knowledge of people with privileged access to relevant information or with accumulated knowledge from several years of working experience on a particular domain area. Expertise often allows for a more holistic and comprehensive understanding of the theories, hypotheses and observations of a study

¹⁹ Texto original: recognises that expertise often gains considerably from being brought together and challenged to articulate with other expertise (and indeed with the views of non-expert stakeholders). So, given that foresight studies often take place in societies where democratic ideals are widespread, and legitimacy is normally gained through “bottom-up” and participatory processes, it is important that they are not just reliant on evidence and expertise

²⁰ Texto original: refers to the mixture of original and imaginative thinking and is often provided by artists or technology “gurus”, for example. These methods rely heavily on the inventiveness and ingenuity of very skilled individuals, such as science fiction writers or the inspiration that emerges from groups of people involved in brainstorming sessions.

E quando o foco é na evidência, conhecimentos produzidos com base em dados e conhecimentos mensuráveis e consolidados são a prioridade. Sobre a evidência, Popper explica que: “reconhece que é importante tentar explicar e / ou prever um determinado fenômeno com base em documentação confiável e meios de análise de, por exemplo, estatísticas e vários tipos de indicadores de medição.”²¹ (Popper, 2008. p. 65. Tradução nossa).

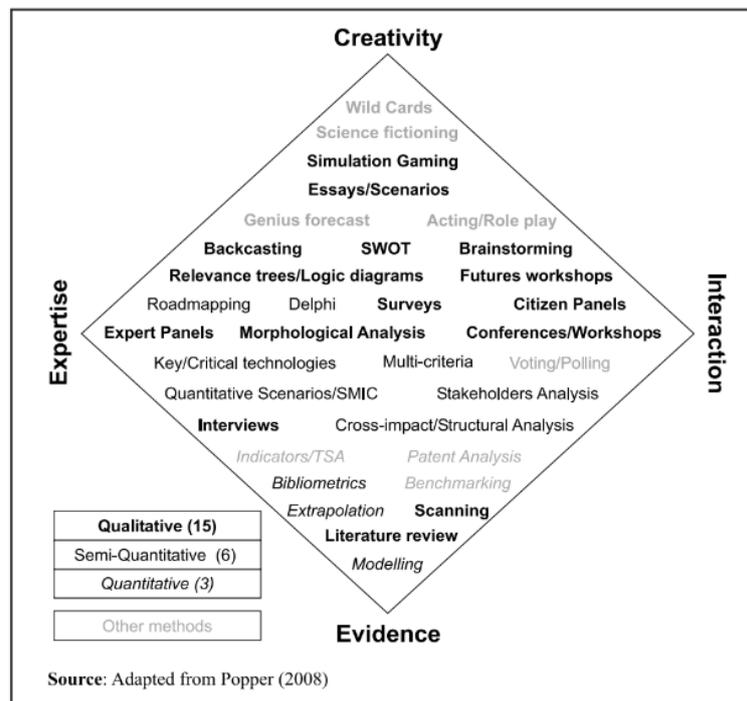
No mesmo trabalho que explica o exposto acima, Popper mapeia diferentes métodos, o que ratifica que uma pesquisa de futuros pode ser realizada a partir de diferentes abordagens metodológicas. O Diamante de Popper é uma representação gráfica fruto deste estudo e ilustra a gama de instrumentais de *Foresight* existentes, ele consta na Figura 4.

Na esteira do ensinamento de Popper, pode-se abordar um tipo de estudo de futuros que tem a expertise e a interação como principais motores tanto do processo quanto do porquê de existirem, eles são os chamados Futuros Participativos. Em relatório da instituição britânica NESTA, Jose Ramos, John A Sweeney, Kathy Peach e Laurie Smith descrevem os Futuros participativos da seguinte maneira: “Futuros participativos referem-se a uma série de abordagens com foco em envolver os cidadãos na exploração ou na formação de futuros potenciais. O objetivo é democratizar e incentivar o pensamento de longo prazo e informar as ações coletivas no presente.”²² (2019. p. 15. Tradução nossa).

²¹ Texto original: recognises that it is important to attempt to explain and/or forecast a particular phenomenon with the support of reliable documentation and means of analysis of, for example, statistics and various types of measurement indicators.

²² Texto original: Participatory futures refers to a range of approaches for involving citizens in exploring or shaping potential futures. It aims to democratise and encourage long-term thinking and inform collective actions in the present.

Figura 4. Diamante de Popper (*The Foresight Diamond*)



Fonte: Popper, 2008. p. 66.

Os autores afirmam que este tipo de abordagem é uma intercessão entre os Estudos de Futuros e o *Public Engagement* (Engajamento Público em uma tradução direta), salientando o papel do primeiro para auxiliar nas tomadas de decisão dos Estados (2019. p. 16). Afirma-se o seguinte acerca do que seria o *Public Engament* e como o futuro pode dialogar com ele:

O engajamento público refere-se às diversas formas pelas quais indivíduos em instituições governamentais ou públicas solicitam opiniões e perspectivas da população, geralmente em relação a serviços públicos e investimentos. Contudo, esse engajamento frequentemente concentra-se em solucionar problemas do presente, em vez de antecipar questões futuras, e tende a ocorrer em fases tardias dos processos de formulação de políticas, após a tomada de decisões-chave.²³ (Ramos et al, p. 16. Tradução nossa)

Ao explicarem sobre as características dos Futuros Participativos, Ramos et al, salientam que podem ser conduzidos com a realização de *workshops* ou entrevistas como tradicionalmente é feito, ou, pela utilização de tecnologias imersivas e outras inovações para engajamento de diferentes pessoas. Eles explicam, ainda, que existem diferentes

²³ Texto original: Public engagement is the myriad of ways those in governmental or public institutions elicit people's views and opinions, typically in relation to public services and investment. However, this often focuses on solving problems of the present rather than the future, and may occur late in policy-making processes after key decisions have already been made.

abrangências para estes trabalhos, podendo envolver cidadãos de um ou mais países ou ser realizados a nível local, em um vilarejo, por exemplo. Salientam que também podem ser realizados por instituições que o tenha como parte de processos de formulação de políticas ou estratégias, por cidadãos de forma independente ou mesmo por meio de um modelo híbrido, no qual instituições dão suporte a cidadãos para a realização de trabalhos de Futuros Participativos (2019. p. 16).

Frente ao exposto, pode-se afirmar que, no âmbito da tomada de decisão no setor público, nos Governos, os Futuros Participativos apresentam-se como um conjunto de abordagem metodológica, ferramentas e instrumentais de Estudos de Futuros e *Foresight* que possibilitam que os decisores gerem informações acerca das possibilidades de futuros juntamente a cidadãos e *stakeholders* com foco em respaldar e direcionar Políticas Públicas e ações.

Considerando a abordagem dos Futuros Participativos e os atributos dos métodos trazidos por Popper que salientam o acesso a conhecimentos e informações tendo as pessoas como fontes (2008), pode-se identificar que a prática de envolver participantes nos trabalhos de Estudos de Futuros e *Foresight* dialoga com um tipo de pesquisa científica chamado de Pesquisa Participativa, que, por sua vez, emprega a Metodologia Participativa. Bergold e Thomas (2012), explanam o seguinte sobre este “estilo de pesquisa”:

Os métodos de pesquisa participativos são voltados para o planejamento e condução do processo de pesquisa contando com aquelas pessoas cujo ambiente de vida e ações significativas estão sendo estudados. Consequentemente, isso significa que o objetivo da investigação e as questões de pesquisa se desenvolvem a partir da convergência de duas perspectivas – a da ciência e a da prática.²⁴ (Tradução nossa)

Sobre a participação em um contexto de pesquisa, Gatto Junior et al (2018) afirmam o seguinte:

A noção de “participação” é largamente convocada para evocar as modalidades de implicação dos atores do cenário ou dos cidadãos nos dispositivos de pesquisa e, de forma geral, da colaboração entre pesquisadores, profissionais, usuários etc.

No que se refere à geração de conhecimento e processo de pesquisa participativo, Bergold e Thomas (2012) afirmam o exposto abaixo:

²⁴ Texto original: Participatory research methods are geared towards planning and conducting the research process with those people whose life-world and meaningful actions are under study. Consequently, this means that the aim of the inquiry and the research questions develop out of the convergence of two perspectives—that of science and of practice.

acreditamos que - precisamente porque a participação de todos os parceiros de pesquisa é o princípio orientador fundamental para esta abordagem de pesquisa - um design metodológico que pode ser classificado como um processo de design participativo no sentido mais estrito, representa uma opção atraente e frutífera de geração de conhecimento quando trata de pesquisar o mundo social no sentido da prática habitual.²⁵ (Tradução nossa)

Ao tratar do levantamento e gestão de dados qualitativos, Leanne Powner pontua que o levantamento de dados diretamente de pessoas pode ser realizado de diferentes formas. Ela destaca as seguintes como sendo as mais comuns: entrevista com pessoas em cargos de destaque (*Elite interviewing*²⁶), entrevista de grupo por meio de questionário (*mass interviewing via survey*), grupos focais (*focus groups*), e observação participante (*participant observation*) (Powner, 2011. p. 149).

Os trabalhos de *Foresight* estratégico usualmente utilizam diferentes fontes de dados e informações, como mostra Popper (2008). Dentre uma das fontes qualitativas empregadas especialmente em Cenários, estão as pessoas, suas expertises e percepções. Esta compreensão é fundamental para que se compreendam tanto as potencialidades quanto os desafios que envolvem realizar trabalhos de *Foresight* envolvendo pessoas como fontes de informação e agentes cocriadores do conhecimento sobre futuros.

Jerome Glenn pontua alguns dos desafios das pesquisas participativas de futuros ao listar as questões chaves que devem ser respondidas para o desenho de seu processo. São eles (Glenn, 2009a. p. 12-13):

1. envolva o tímido que não fala; 2. permitir a inovação durante o processo; 3. criar comunicação unidirecional/bidirecional ou em grupo; 4. dar tempo para refletir e salvar a face se a mente de um indivíduo mudar; 5. misturar os participantes para desfazer panelinhas; 6. fazer com que as pessoas se sintam confortáveis o suficiente para expressar pensamentos privados em público; 7. desenvolver um senso de interdependência ou comunidade compartilhando um terreno comum; 8. disponibilizar as informações necessárias; 9. garantir que as pessoas sejam encorajadas a pensar a longo prazo (25 anos ou mais); 10. encorajar a avaliação das consequências secundárias e terciárias das ações de futuros alternativos; 11. incluir todas as perspectivas sobre um assunto por meio de pessoas que representam essas perspectivas; 12. fazer com que os tomadores de decisão do governo, empresas e outras autoridades interajam com as pessoas afetadas por suas decisões; 13. conectar o sistema de implementação à questão, como o legislativo ou a câmara municipal; 14. evitar ameaças a indivíduos e grupos; 15. insistem em conclusões claramente formuladas para evitar más interpretações posteriores; 16. garantir cobertura jornalística completa; 17. capacitar todos os participantes igualmente no

²⁵ Texto original: we believe that—precisely because the participation of all research partners is the fundamental guiding principle for this research approach—a methodological design that can be classified as a participatory design process in the narrower sense, represents an attractive and fruitful knowledge-generating option when it comes to researching the social world in the sense of habitualized practice.

²⁶ Sobre este tipo de procedimento de pesquisa, a autora afirma que a escolha da pessoa a ser entrevistada não é baseada na sua representatividade quanto a determinado grupo social, mas, sim, devido a um cargo de destaque que ocupa em uma organização ou instituição. (Powner, 2011. p. 149)

processo; 18. criar um ambiente para que os tomadores de decisões institucionais vejam o processo como uma oportunidade positiva?²⁷ (Tradução nossa)

Ramos et al (2019.p. 23) pontuam a relevância de se atualizar métodos de Estudos de futuros para que o engajamento público seja atraente e significativo na atualidade. A mescla de saberes de diferentes áreas como as Artes, os Games, os Designers e os Psicólogos tem sido realizada como uma estratégia para gerar soluções inovadoras para o desafio do engajamento.

Susanne Giessecke (2012) trata do potencial dos Estudos de Futuros para a implementação de dinâmicas democráticas nos processos de tomada de decisão do poder público. A possibilidade de desenvolver os EF com a participação de diferentes atores da sociedade é o que promove este potencial. No entanto, a autora salienta que a participação em si não necessariamente gerará resultados como a legitimidade da entrega final caso alguns fatores não sejam observados. Sobre isso ela afirma que:

Um alto nível de participação geralmente não significa que uma atividade de ou seus resultados tenham maior legitimidade em comparação com um processo de EF (Estudos de Futuros) com baixo nível de envolvimento participativo. Um alto nível de participação não aumenta automaticamente a importância de um EF (embora tenha ocorrido no caso do *World Water FS* no final dos anos 1990). Outros critérios são, obviamente, a quantidade e a qualidade da informação (espera-se que os participantes apresentem “novos” conhecimentos e “novas” informações) e o processo de seleção dos participantes pelos organizadores.²⁸ (Giessecke, 2012. p. 47. Tradução nossa)

Jessica Thorn et al (2020. Tabela 2), ao tratar de sua revisão sistemática de literatura acerca do que pode ser chamado de Planejamento participativo de Cenários (*Participatory Scenario Planning, PCP*), reporta pontos fortes e fracos que *stakeholders*

²⁷ Texto original: 1. involve the shy nontalker; 2. allow for innovation during the process; 3. create one-way/two-way or group communication; 4. allow time to reflect and save face if an individual's mind is changed; 5. mix participants to break up cliques; 6. make people feel comfortable enough to express private thoughts in public; 7. develop a sense of interdependency or community by sharing common ground; 8. make necessary information available; 9. ensure that people are encouraged to think long-range (25 years or more); 10. encourage assessment of secondary and tertiary consequences of actions from alternative futures; 11. include all perspectives on an issue through people representing those perspectives; 12. have decision makers from government, business, and other authorities interact with the people affected by their decisions; 13. connect the implementation system to the issue, such as the legislature or city council; 14. avoid threatening individuals and groups; 15. insist on clearly stated conclusions to prevent later misinterpretation; 16. guarantee full-news media coverage; 17. empower all participants equally in the process; 18. create an environment for institutional decision makers to see the process as a positive opportunity?

²⁸ Texto original: A high level of participation generally does not mean that a FS activity or its outputs have greater legitimacy compared to a FS process with a low level of participatory involvement. A high level of participation does not automatically boost the importance of a FS (though it did in the case of the World Water FS in the late 1990s). Other criteria are, of course, the amount and the quality of information (participants are expected to come up with “new” knowledge and “new” information) and the process of selecting participants by organisers.

que participaram de pesquisa de PCP indicaram no que se refere a este tipo de abordagem metodológica. Destaca-se o seguinte:

- Pontos fortes: reúne os pontos de vistas dos *stakeholders*; aplicável à política, ao planejamento e à gestão; estimula o pensamento criativo; reúne conhecimentos científicos e locais; fácil entendimento e aplicabilidade; aborda incertezas considerando a conexão entre os fenômenos; fomenta o desenvolvimento regional de longo prazo; gera insumos que podem respaldar a elaboração de políticas; emprega modelos adaptáveis a diferentes abordagens metodológicas;
- Pontos fracos: falta de detalhes na delimitação do problema e na descrição dos resultados de pesquisa; pode existir vieses nas escolhas referentes à amostra (escolha dos participantes) e no tipo de dinâmicas e facilitação; a combinação dos cenários pode não ser verossímil caso não haja consistência na análise; baixa amostragem de participantes; altas expectativas para integração do modelo de pesquisa; falta de implementação de mecanismos de planejamento e de sistemas de governança adaptáveis.

No que se refere a questões gerais de uma pesquisa que tem na consulta a pessoas uma forma de levantar informações e percepções, a autora do presente projeto relatou ao final de seu Trabalho de Conclusão de Mestrado alguns desafios enfrentados no decorrer do Estudo de Futuros que realizou. São eles os seguintes (Santos, 2020):

- Como identificar os diversos tipos de pessoas que podem deter conhecimentos, expertises e experiências de interesse ao estudo?
- Como ter acesso a estas pessoas?
- Como captar o interesse destas pessoas para que aceitem convite de participação?
- Como passar para os consultados a relevância e a abordagem do estudo para que possam moldar suas contribuições dentro do que se espera delas?
- Em qual formato fazer as consultas?
- Como manter o engajamento no decorrer das consultas periódicas?
- Como manter o contato e interesse dos contribuintes após o término da pesquisa para que componham banco para futuras consultas?

O projeto “Prospectiva para Segurança e Defesa”²⁹, realizado sob o Programa de Cooperação Acadêmica em Defesa Nacional (PROCAD – DEFESA) 2019, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), também trabalha com desafios sob este mesmo olhar das pessoas como fontes de pesquisa. O trabalho proposto pelo projeto vem sendo desenvolvido com base na busca por respostas a perguntas-chave, chamadas Perguntas de Pesquisa e Processos (PPPs), que levarão à materialização de sua entrega final, uma rede de monitoramento de sementes de futuros em temas de Defesa³⁰ (Correa; Janick, 2021). Dentre as PPPs existem algumas que dialogam com a problemática destacada no presente TCD. As em destaque são:

B2. Como buscar um elevado grau de diversidade geográfica nacional das fontes de Sementes de Futuro de Defesa (SFD)?

B3. Como buscar um elevado grau de diversidade e complementaridade social e econômica (indústria, comércio, serviços, setor público etc.) das fontes de SFD?

B4. Como buscar um elevado grau de diversidade e complementaridade de campos do conhecimento (várias áreas da academia, think tanks, setor público, Centros de Estudos Estratégicos etc.) das fontes de SFD?

B12. Como convidar e manter uma pessoa para compor o Grupo de Respondentes? Motivar? Gamificar? Elogiar? Como evitar que essa pessoa nos confunda com uma rede de inteligência? B13. Como distinguir e abordar (inclui a pergunta acima) diferentemente o perito (entendido como especialista numa área bem específica do conhecimento com cybersegurança) de um sênior (generalista com visão macro, como relações internacionais) no Grupo de respondentes?

B19. Como convidar e manter um think thank ou organizações (academia, indústria etc.) para compor o Grupo de respondentes? Prestigiar junto ao MD? Fazer eventos?

B20. Uma vez que é muito difícil “abstrair do presente e seus atuais paradigmas para tentar pensar em situações inusitadas hoje, mas possíveis no futuro distante”, como educar os componentes do Grupo de Respondentes para: a) conhecer a estrutura da RSD; b) conhecer seu papel na RSD; c) sensibilizar para o que são sementes de futuro? (Correa, 2020)

1.2.6. Conclusões da revisão de literatura

No que pese não haver consenso sobre os termos que denominam a área que abarca os Estudos de Futuros, o *Foresight* e a Prospectiva enquanto área do saber, as

²⁹ O projeto é de coordenação principal da Escola de Guerra Naval do Brasil (EGN), com coordenações locais em 5 Instituições de Ensino Superior, sendo 3 delas Escolas de Altos Estudos Militares, e ainda com outras 6 organizações públicas e privadas. A lista de projetos aprovados pode ser encontrada no site da Capes, na página destinada ao processo seletivo de 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/17122019-edital-15-2019-procad-resultado-final-pdf>

³⁰ A rede que vem sendo desenvolvida se destina ao Ministério da Defesa, para contribuir com o Monitoramento dos Cenários de Defesa desenvolvidos sob o sistema de Planejamento Estratégico do setor e, atualmente, de responsabilidade da ASPLAN.

linhas do tempo da consolidação do ato de estudar o futuro como uma área de pesquisa e atuação descritas no item 1.2.2 do presente trabalho interconectam-se com o nascimento tanto da Prospectiva, quanto dos estudos de futuros (Inayatullah, 2013), quanto do *Foresight*. Sendo linha de conexão entre eles o fato, não apenas, de terem o futuro como objeto central, mas, principalmente, por o compreenderem como algo passível de construção por meio de tomadas de decisão informadas e estratégicas. Considerando contexto de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil, no presente trabalho será utilizado o termo Prospectiva estratégica para referir-se à metodologia a qual as normativas do CDB se referem, entendendo ser ela próxima ao exercício prático do *Foresight* estratégico. Como área do saber sob a qual ela se encontra, será utilizado o termo Estudos de Futuro e *Foresight*.

Nesta perspectiva, os Cenários são considerados no presente trabalho como um método para informar tomadas de decisão, considerando a abordagem, dos autores que tratam do termo no sentido de *Scenario planing* (Godet, 2006. Bishop et all, 2007), porém, aproveitando dos ensinamentos e pensamento crítico trazidos por Inayatullah, Dator e demais autores contemporâneos. De forma resumida, o presente trabalho define Cenários como sendo um método de mapeamento e análise de possibilidades para o futuro que apresentam as variáveis de maior relevância ao público-alvo no formato de uma narrativa de médio a longo prazo que conecta os seus desdobramentos futuros de forma estratégica para auxiliá-los nas suas tomadas de decisão.

Frente ao exposto no item 1.2.4 deste trabalho, pode-se afirmar que a região da Europa se destaca quando o tema é *Foresight estratégico*, trazendo não apenas exemplos de utilização de Cenários como de outros métodos e práticas que dialogam com ele. Sendo esta região um dos nascedouros dos pilares teóricos consolidados da filosofia por trás do que hoje é chamado de Estudos de Futuros e *Foresight* com Bertrand De Jouvenel e Gaston Berger, ela pode ser fonte de aprendizado também atualmente quando se observa os praticantes deste tipo de abordagem. Quando se parte para uma análise do que tem sido feito na prática no âmbito dos governos, pode-se identificar boas práticas passíveis de serem trazidas para o contexto decisório do setor de Defesa brasileiro.

Os referenciais apresentados no item 1.2.5, apontam para a existência de diferentes desafios que perpassam a tarefa de um desenvolvedor de Cenários a partir de uma abordagem participativa. A partir deles, pode-se identificar que há duas categorias de desafios, os de seleção e os de gestão dos participantes. Elas dialogam tanto com questões ligadas à natureza de um exercício de desenhar futuros possíveis quanto com

questões outras que envolvem a Metodologia Científica e a própria gestão de pessoas em um projeto.

1.3. A abordagem participativa no contexto dos Cenários de Defesa: desafios e potencialidades

Considerando o recorte e contexto teórico da Prospectiva estratégica, pode-se identificar que as normativas que direcionam a elaboração dos Cenários de Defesa para uma abordagem metodológica voltada a construção coletiva do conhecimento focam mais no acesso a informações técnicas variadas do que no mais alto nível de engajamento da sociedade como um todo. De todo modo, ainda assim, o fato da determinação de que se acesse redes de pesquisas abre espaço para a proposição de ações mais participativas na construção do planejamento estratégico de Defesa do país.

A realização de processos participativos para informar tomada de decisão no setor público faz parte dos ditames do Estado Democrático de Direito e das estruturas de Governo e Estado do Brasil (Brasil, 1988. Art 1º, caput e parágrafo único; Art. 14, caput e incisos I, II e III; Art. 37, parágrafo terceiro; Art. 198, inciso III; Art. 204 inciso II). Neste sentido, a busca pelo relacionamento das instituições públicas com os diferentes setores da sociedade está no cerne das atividades que precisam ser realizadas pelas diferentes instituições e órgãos públicos, incluindo o setor de Defesa.

No âmbito da Defesa Nacional, no que se refere a relacionamento com a sociedade, cabe destaque às previsões da Estratégia Setorial de Defesa 2020-2031, do MD, aprovada em 2019³¹. Ela é dividida nas chamadas Estratégias Setoriais de Defesa (ESD) e Ações Setoriais de Defesa (ASD). Destacam-se as seguintes ESDs e ASDs:

9. ESTIMULAR OS ESTUDOS DE DEFESA

ESD 9.3 - Desenvolver os estudos de defesa no âmbito do setor de defesa

ASD 9.3.1 - Estimular o intercâmbio e a cooperação entre órgãos e instituições do setor de defesa que desenvolvem estudos de defesa com organismos e instituições públicos e privados, nacionais e internacionais, principalmente do meio acadêmico.

(...)

ASD 9.3.6 - Realizar ações que propiciem, no âmbito do setor de defesa, a gestão do conhecimento de assuntos ligados a estudos de defesa.

(...)

13. AMPLIAR A INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE BRASILEIRA

ESD 13.1 - Fortalecer a imagem institucional

³¹ Aprovada pela Portaria Normativa Nº 25/GM-MD, de 16 de Abril de 2019. Disponível em: https://mdlegis.defesa.gov.br/norma_html/?NUM=25&ANO=2019&SER=A

ASD 13.1.1 - Incrementar o relacionamento com os poderes Legislativo e Judiciário e com outros órgãos do poder Executivo, principalmente com os ministérios.

ASD 13.1.2 - Aperfeiçoar a articulação com outros setores da administração pública, visando a otimizar o emprego das capacidades nacionais em prol da defesa nacional.

(Brasil, 2019b. p. 27, p. 30)

Tanto na Estratégia Setorial quanto no próprio Método do PESD identifica-se a relevância dada ao intercâmbio de informações entre diferentes atores do governo e da sociedade, assim como à própria construção de relacionamentos institucionais pautados na cooperação e na confiança mútua. Dentre os muitos instrumentos que podem auxiliar a atingir estes objetivos, a área de Estudos de Futuros e *Foresight* se destaca não apenas devido a seus pilares pautados na transdisciplinaridade, como, também, por configurar práticas que vêm sendo implementadas no âmbito do setor público no Brasil e no mundo.

Investir no desenho estratégico da participação intersetorial e da participação da sociedade na etapa de Análise Estratégica do PESD é uma oportunidade de utilizar o potencial de um instrumento já conhecido e fundamental para o desenvolvimento de documentos estratégicos para o funcionamento da área de Defesa no país.

Os trabalhos de Estudos de Futuros e *Foresight* que implementam uma abordagem participativa, seja ela com alto nível em engajamento da sociedade ou moderado, são capazes de gerar benefícios que vão além das informações e dados estratégicos. Considerando o contexto do setor público, em especial o de Defesa, é possível realizar um mapeamento diversificado de *stakeholders*, fortalecer relacionamento com esses atores e gerar entregas com maior legitimidade e capilaridade.

A construção de futuros para Defesa de forma participativa é uma possibilidade, ainda, para que as diferentes forças reúnam suas expertises e percepções em prol da busca por uma atuação e visão unificada e atuação harmônica.

A Defesa Nacional perpassa diferentes temas, atores e dinâmicas, e estudar futuros de interesse a seus tomadores de decisão requer uma abordagem que acesse essa diversidade.

Frente ao exposto e aos desafios destacados nos subtópicos anteriores para abordagens participativas em Estudos de Futuros e *Foresight*, identifica-se no contexto de elaboração dos Cenários de Defesa um quadro com especial criticidade devido, particularmente, a três fatores: as mudanças periódicas na metodologia do planejamento estratégico e no time responsável pela elaboração dos cenários; a volatilidade dos recursos

disponíveis para o processo de elaboração; volatilidade do contexto político a cada novo ciclo de planejamento, podendo impactar na sua execução.

Assim posto, o presente trabalho partiu da seguinte pergunta-problema: como aprimorar o emprego de uma abordagem metodológica participativa na elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil?

Com base nas questões colocadas na problemática do presente projeto e no recorte de objeto apresentado, este TCD partiu de cinco pressupostos principais referentes à participação na Prospectiva estratégica:

- A sistematização do processo de antecipar futuros é capaz de gerar entregas estratégicas a seu público-alvo;
- O perfil dos participantes selecionados para contribuir com a pesquisa de elaboração dos Cenários de Defesa impacta na qualidade da entrega final da pesquisa;
- O tipo de dinâmica de participação implementada e a forma como é facilitada impactam na qualidade da entrega final da pesquisa;
- A forma como os condutores da pesquisa se comunica com os participantes escolhidos impacta na qualidade da entrega final da pesquisa;
- A participação social pode ser implementada de forma estratégica nas pesquisas de elaboração dos Cenários de Defesa, considerando objetivos e metas da Estratégia Nacional de Defesa (END) e outros documentos estratégicos do Brasil.

O *core* dos pressupostos citados aponta para o seguinte direcionamento: a construção e condução sistematizada do processo de participação contribui para a entrega final e seu uso estratégico no setor de defesa.

Para responder à problemática posta e, a partir dos pressupostos elaborados, foram desenvolvidos os objetivos principal e secundários do presente trabalho, descritos na introdução do relatório.

No que se refere ao termo “modelo” utilizado no texto do objetivo principal, ele é empregado a partir da perspectiva da Gestão de processo em organizações e instituições, especificamente, considerando a conceituação de “modelo de processo”. Considerando a área de desenvolvimento de novos produtos na indústria, Robert Cooper (1983. p. 6) define o termo supracitado da seguinte forma:

Um modelo de processo é uma abordagem útil para organizar e controlar as várias atividades envolvidas no desenvolvimento de um novo produto e

fornece um esqueleto em torno do qual cada gerente de projeto pode construir seu próprio PERT ou plano de caminho crítico específico para qualquer projeto.³² (Cooper, 1983. p. 6. Tradução nossa)

Os modelos podem ser normativos ou descritivos. O autor citado entende que os descritivos são aqueles desenvolvidos com base em estudos de caso e boas práticas que vêm sendo implementadas, sem oferecer, no entanto, detalhes que possibilitam aos gestores reproduzirem um processo. Já os modelos normativos são aqueles que nascem com o intuito de serem guias para os gestores, oferecendo um passo a passo para reproduzir um processo ideal (Cooper, 1983. p. 2).

No contexto da teoria da decisão, Lukas Beck e Marcel Jahn (2020) ensinam que os modelos descritivos como “dispositivos descritivos” visam representar uma parte específica do mundo para facilitar explicações e previsões³³. Já sobre os modelos normativos, eles dizem o seguinte:

Como dispositivos normativos, por outro lado, os modelos visam fornecer orientação normativa aos agentes. Se um modelo é desenvolvido para desempenhar esse tipo de papel, nós o chamamos de modelo normativo. Eles são, particularmente, proeminentes na teoria da decisão, economia e epistemologia formal.³⁴(Beck, Jahn, 2020. p. 124. Tradução nossa)

Beck e Jahn afirmam, ainda, o exposto abaixo:

A maioria dos modelos são dispositivos que visam representar uma determinada parte do mundo, seu chamado sistema-alvo, a fim de facilitar objetivos descritivos, como explicações ou previsões. Se um modelo é empregado principalmente para alcançar tais objetivos descritivos, nós o chamamos de modelo descritivo. Exemplos de tais modelos são o modelo Lotka-Volterra de interação predador-presa em biologia, o modelo IS-LM em macroeconomia e o modelo de gás ideal em mecânica estatística.³⁵ (Beck; Jahn, 2020. p. 125. Tradução nossa)

Desenvolvendo as ideias acerca do modelo normativo, os autores acima ainda mencionam o seguinte:

³² Texto original: A process model is a useful approach to organizing and controlling the various activities involved in the development of a new product, and provides a skeleton around which each project manager can build his/her own PERT or critical path plan specific to any one project.

³³ Texto original: “As descriptive devices, they aim at representing a particular part of the world in order to facilitate explanations and predictions” (BECK, JAHN, 2020. p. 123)

³⁴ Texto original: As normative devices, on the other hand, models aim at providing normative guidance to agents. If a model is taken to play this kind of role, we call it a normative model. They are particularly salient in decision theory, economics, and formal epistemology.

³⁵ Texto original: Most models are devices that aim at representing a certain part of the world, their so-called target-system, in order to facilitate descriptive aims such as explanations or predictions. If a model is primarily employed to achieve such descriptive aims, we call it a descriptive model. Examples of such models are the Lotka-Volterra model of predator-prey interaction in biology, the IS-LM model in macroeconomics, and the ideal-gas model in statistical mechanics.

Mais especificamente, um modelo normativo fornece orientação normativa se emitir veredictos normativos, ou seja, recomendações de como agir, e um agente pode apelar para tais veredictos a fim de determinar seu curso de ação. Além disso, como entendemos, um modelo normativo exerce com sucesso a orientação normativa se o apelo do agente aos veredictos do modelo for justificado no seguinte sentido: ao seguir os veredictos do modelo, o agente agiria de acordo com uma razão normativa fornecida pelo modelo. É importante ressaltar que a noção relevante de uma razão normativa pertence à classe de razões que determinam o que o agente visado pelo modelo deve fazer. Em outras palavras, o modelo precisa ser tal que possa conferir algum curso de ação com uma atração normativa.³⁶ (Beck; Jahn, 2020. p. 125. Tradução nossa)

Considerando as explicações acima, a solução gerada pelo presente trabalho foi, então, desenvolvida tendo como norte a construção de um modelo de natureza normativa, para que pudesse guiar, de forma detalhada, os tomadores de decisão na implementação de uma abordagem participativa no processo de elaboração dos Cenários de Defesa.

1.4. Framework conceitual empregado

Ao analisar o arcabouço institucional sob o qual os CDB estão, assim como as menções referentes a abordagens, metodologias e práticas de pesquisa e construção de cenários, pôde-se identificar que analisar a abordagem participativa da elaboração dos CDB trata-se não apenas de um estudo da aplicação da metodologia Prospectiva, mas, também, uma análise de uma prática de política pública e engajamento de *stakeholders* do projeto que a representa.

Frente ao exposto, o presente trabalho selecionou referenciais teóricos pautados em recortes de três áreas de conhecimento e pesquisa que representam o contexto dos CDB. As áreas e recortes são os seguintes: Política Pública (Participação social); Prospectiva estratégica (*Scenario planning*); e Gestão de Projetos (Gestão de *stakeholders*).

Seguindo esta lógica, a base teórico deste TCD é um *framework* conceitual composto por três pilares, sendo eles: os níveis de participação trazidos pela teoria da Escada de participação cidadã de Sherry Arnist e pelo gráfico “Participation Choice

³⁶ Texto original: More specifically, a normative model provides normative guidance if it issues normative verdicts, that is, recommendation for how to act, and an agent can appeal to such verdicts in order to determine her course of action. Moreover, as we understand it, a normative model successfully exerts normative guidance if the agent’s appeal to the model’s verdicts would be justified in the following sense: by following the model’s verdicts, the agent would act in accordance with a normative reason provided by the model. Importantly, the relevant notion of a normative reason pertains to the class of reasons that determine what the agent targeted by the model ought to do. To put it differently, the model needs to be such that it can bestow some course of action with a normative pull.

Points in the research process” de Lisa Vaughn e Farrah Jacquez; os Cenários Prospectivos sob a ótica estratégica de Michel Godet; e a classificação de grupos de processos trazida pelo *Project Management Institute* na área de Gestão de Projetos

Os autores em questão foram selecionados devido a seu renome nos temas tratados e à relevância e proximidade de suas argumentações e ensinamentos com o contexto de trabalho endereçado por este trabalho.

Em especial quanto ao *framework* desenvolvido por Vaughn e Jacques para instrumentalizar pesquisas participativas, este é um referencial que consegue alinhar os pontos de contato entre Política Pública, Metodologia de pesquisa e a área de Estudos de Futuros e *Foresight* de modo a criar um ponto de partida para a compreensão tanto do valor gerado por uma abordagem participativa de Cenários no contexto decisório do poder público, quanto para a compreensão de que é possível para torná-la viável e perene.

Nos subtópicos abaixo são apresentados e detalhados os debates e recortes teóricos trazidos pelos referenciais supracitados e como eles contribuem para o presente trabalho.

1.4.1. Níveis de participação

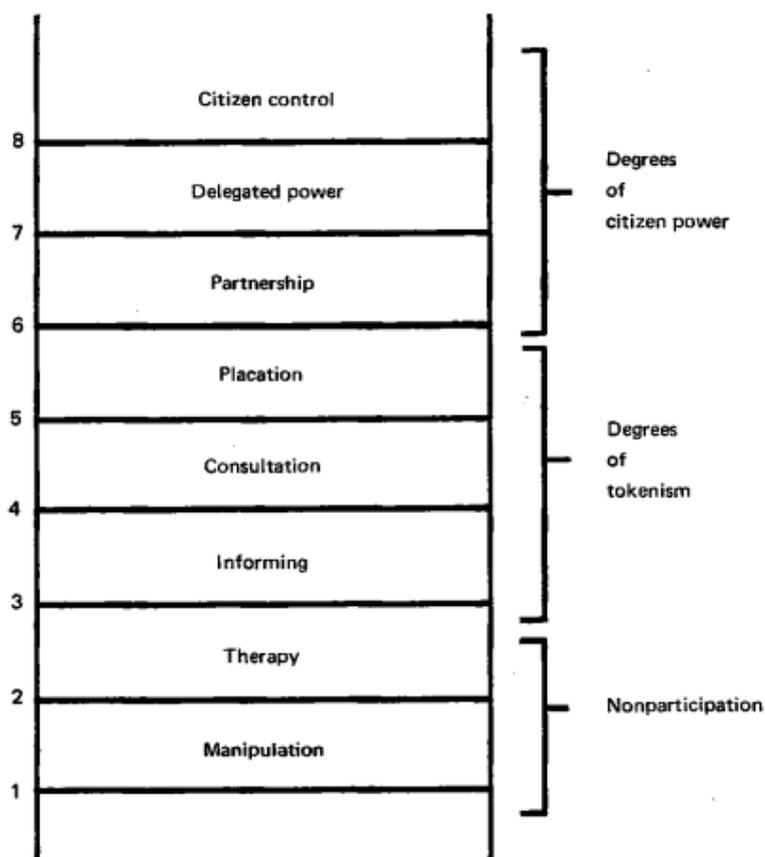
A Sherry Arnstein é uma das autoras que dialogam com a Participação social no contexto da Política Pública. Ela trouxe à área a esquematização acerca de diferentes níveis de participação dos cidadãos em processos de tomada de decisão governamentais, especificamente, acerca de planejamentos e programas (ARNSTEIN, 1969. p. 216). Ela afirma o seguinte sobre o que chama de participação cidadã:

participação cidadã é um termo categórico para o poder cidadão. É a redistribuição do poder que permite que os cidadãos carentes, hoje excluídos dos processos políticos e econômicos, sejam deliberadamente incluídos no futuro. É a estratégia pela qual os pobres se unem para determinar como as informações são compartilhadas, metas e políticas são definidas, recursos tributários são alocados, programas são operados e benefícios como contratos e patrocínio são distribuídos. Em suma, é o meio pelo qual eles podem induzir uma reforma social significativa que lhes permite compartilhar os benefícios da sociedade afluenta.³⁷ (Arnstein, 1969. p. 216. Tradução nossa)

³⁷ Texto original: citizen participation is a categorical term for citizen power. It is the redistribution of power that enables the have-not citizens, presently excluded from the political and economic processes, to be deliberately included in the future. It is the strategy by which the have-nots join in determining how information is shared, goals and policies are set, tax resources are allocated, programs are operated, and benefits like contracts and patronage are parceled out. In short, it is the means by which they can induce significant social reform which enables them to share in the benefits of the affluent society.

A Escada de participação de Sherry Arnstein é composta por 8 níveis, conforme pode ser observado na sua representação gráfica na Figura 5. Os dois níveis mais baixos, Manipulação e Terapia, são classificados como “Não-participação” devido a não terem o objetivo de integrar o participante em processos de planejamento e na condução de programas, mas, sim, educá-los. Os Níveis 3 e 4, Informação e Consulta, são classificados como níveis de Tokenismo ou Concessão mínima de poder³⁸, no qual os participantes têm lugar de fala, porém, não é garantido que serão ouvidos pelo tomador de decisão. O nível 5 é classificado como sendo o mais avançado de Tokenismo, no qual os participantes podem tecer recomendação, porém, o poder decisório continua com os decisores tradicionais. Os níveis 6 a 8, são classificados como níveis de Poder cidadão, nos quais há de fato poder de influência dos cidadãos nas tomadas de decisão (Arnstein, 1969. p. 217).

Figura 5. Oito níveis da escada da participação cidadã



Fonte: Arnstein, 1968. p. 217.

³⁸ O termo “níveis de concessão mínima de poder” é utilizado em algumas publicações como a tradução para o que Arnstein chama de níveis de “tokenism”. Um exemplo é na publicação de 2002 que segue: ARNSTEIN, Sherry R. Uma Escada da Participação Cidadã. PARTICIPE: Revista da Associação Brasileira para o Fortalecimento da Participação, Porto Alegre/Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 4-13, jan. 2002.

Os níveis de participação da Escada de Arnstein são descritos da seguinte forma, em ordem crescente (Arnstein, 1969. p. 217 a 223):

- 1) Manipulação: Em nome da participação cidadã, as pessoas são colocadas em comitês consultivos ou conselhos consultivos com o propósito expresso de “educá-los” ou de engendrar seu apoio.³⁹
- 2) Terapia: os cidadãos marginalizados são colocados em grupos de terapia disfarçados de grupos para participação social. O objetivo é curar a pessoa de algum distúrbio mental ou emocional ao invés de dar a ela o lugar de fala necessário para modificar uma situação de exclusão ou falta de poder decisório que a levou a tal situação de distúrbio;
- 3) Informação: os cidadãos são informados de seus direitos, responsabilidades e opções, porém, em um fluxo unilateral de informações. O decisor informa e não há espaço para diálogo e feedbacks. Pode ser entendido como sendo um primeiro passo para a participação legítima, porém, para sair deste nível é preciso tratar esta unilateralidade da relação estabelecida com o cidadão. São exemplos de ferramentas desta que a autora chama de “comunicação unidirecional” meios de comunicação, panfletos, cartazes, respostas a perguntas e reuniões;
- 4) Consulta: pede-se a opinião dos cidadãos, é dado direito de fala, porém, é necessário que seja combinado com outras formas de participação para que a opinião dos participantes seja levada de fato em consideração no processo decisório. São exemplos de ferramentas pesquisas de atitude, reuniões de bairro e audiências públicas;
- 5) Apaziguamento: os cidadãos começam a ter um nível de influência na tomada de decisão, porém, os decisores tradicionais continuam detendo o poder de julgar se as recomendações dos participantes são legítimas e viáveis. São exemplos deste tipo de participação comitês de planejamento, nos quais os cidadãos podem eleger prioridades e formular recomendações e planos de forma constante;
- 6) Parceria: os cidadãos de fato detêm poder por meio da possibilidade de negociar com os tomadores de decisão tradicionais. Fica combinado que eles irão compartilhar as responsabilidades de planejamento e tomada de decisão por meio

³⁹ Texto original: In the name of citizen participation, people are placed on rubberstamp advisory committees or advisory boards for the express purpose of “educating” them or engineering their support. (ARNSTEIN, 1968. p. 218)

de estruturas como conselhos conjuntos de políticas, comitês de planejamento e mecanismos para resolver impasses. Uma vez estabelecidas as regras do intercâmbio entre os atores, os cidadãos passam a não mais estarem sujeitos a mudanças unilaterais⁴⁰;

- 7) Delegação de poder: negociações com os atores públicos levam a uma realidade na qual os cidadãos detêm o poder de tomar a decisão final acerca de determinado plano ou programa;
- 8) Controle cidadão: grau de poder (ou controle) que garante que os participantes ou residentes de determinada região possam governar um programa ou uma instituição, estar totalmente a cargo da política e dos aspectos gerenciais e ser capaz de negociar as condições sob as quais os “outsiders” podem mudá-los⁴¹.

Vaughn e Jacquez desenvolveram um gráfico que conecta os estágios de um processo de pesquisa com os níveis de participação elaborados pela *International Association of Public Participation*⁴² em seu “Spectrum of Public Participation” (Espectro de Participação Pública). O Spectrum apresenta cinco níveis de participação pública, eles são expostos de forma crescente no que se refere ao grau de impacto na tomada de decisão, são eles:

- 1) Informar: Fornecer ao público informações equilibradas e objetivas para auxiliá-lo na compreensão do problema, alternativas, oportunidades e/ou soluções⁴³;
- 2) Consultar: Obter feedback público sobre análises, alternativas e/ou decisões⁴⁴;

⁴⁰ Texto de referência: “power is in fact redistributed through negotiation between citizens and powerholders. They agree to share planning and decision-making responsibilities through such structures as joint policy boards, planning committees and mechanisms for resolving impasses. After the groundrules have been established through some form of give-and-take, they are not subject to unilateral change.” (ARNSTEIN, 1969. p. 221)

⁴¹ Texto original: “People are simply demanding that degree of power (or control) which guarantees that participants or residents can govern a program or an institution, be in full charge of policy and managerial aspects, and be able to negotiate the conditions under which “outsiders” may change them.” (ARNSTEIN, 1969. p. 223)

⁴² A Associação Internacional de Participação Pública tem como missão “promover e ampliar a prática da participação pública por meio de desenvolvimento profissional, certificação, padrões de prática, valores fundamentais, defesa e iniciativas importantes com parceiros estratégicos em todo o mundo”. Disponível em: <https://www.iap2.org/mpage/Home>

⁴³ Texto original: “To provide the public with balanced and objective information to assist them in understanding the problem, alternatives, opportunities and/or solutions” (IAP2, 2018)

⁴⁴ Texto original: “To obtain public feedback on analysis, alternatives and/or decisions.” (IAP2, 2018)

- 3) Envolver: Trabalhar diretamente com o público durante todo o processo para garantir que as preocupações e aspirações do público sejam compreendidas e consideradas de forma consistente.⁴⁵;
- 4) Colaborar: Fazer parceria com o público em cada aspecto da decisão, incluindo o desenvolvimento de alternativas e a identificação da solução preferida⁴⁶;
- 5) Empoderar: Colocar a decisão final nas mãos do público⁴⁷.

Elas afirmam que em cada momento da pesquisa, os seus desenvolvedores precisam escolher o nível de participação que desejam para o grupo de participantes selecionados, o que determinará os métodos e ferramentas que serão escolhidos para viabilizar o resultado esperado. O processo de pesquisa apresentado por Vaughn e Jacquez é composto por seis fases, sendo elas as seguintes (Vaughn; Jacquez, 2020. p. 8): Parceria – *Partner* - (estabelecer parcerias para a pesquisa, estabelecer relações, avaliar e fomentar as parcerias); Design (desenvolver as questões de pesquisa, planejar o design da pesquisa), Coleta – *Collect* - (avaliar as necessidades, recursos e prioridades da comunidade, levantamento de dados, geração de ideias); Análise – *Analyze* - (análise e interpretação e dados); Disseminação – *Disseminate* - (disseminação de conteúdo); Ação – *Act* - (promover mudança, compartilhar o impacto do projeto, insumos para a elaboração de políticas).

Segundo Vaugh e Jacquez, a pesquisa participativa se diferencia das pesquisas tradicionais por ter como característica central a adoção de métodos que possibilitam a condução do processo investigativo de forma democrática e colaborativa. Parte-se da valorização da participação genuína, compreendida como o direito e a capacidade dada aos participantes de se expressarem, de serem ouvidos e de terem essa expressão reconhecida como válida no âmbito da construção do conhecimento (Vaugh, Jacquez, 2020. p. 5). Este entendimento foi expresso por elas por meio de um gráfico que está ilustrado na Figura 6.

Os trabalhos e abordagens de Arnstein, Vaughn e Jacquez, quando trazidas para o contexto da elaboração de uma abordagem participativa para Cenários Prospectivos, possibilitam a compreensão de que um trabalho pode ser menos ou mais participativo,

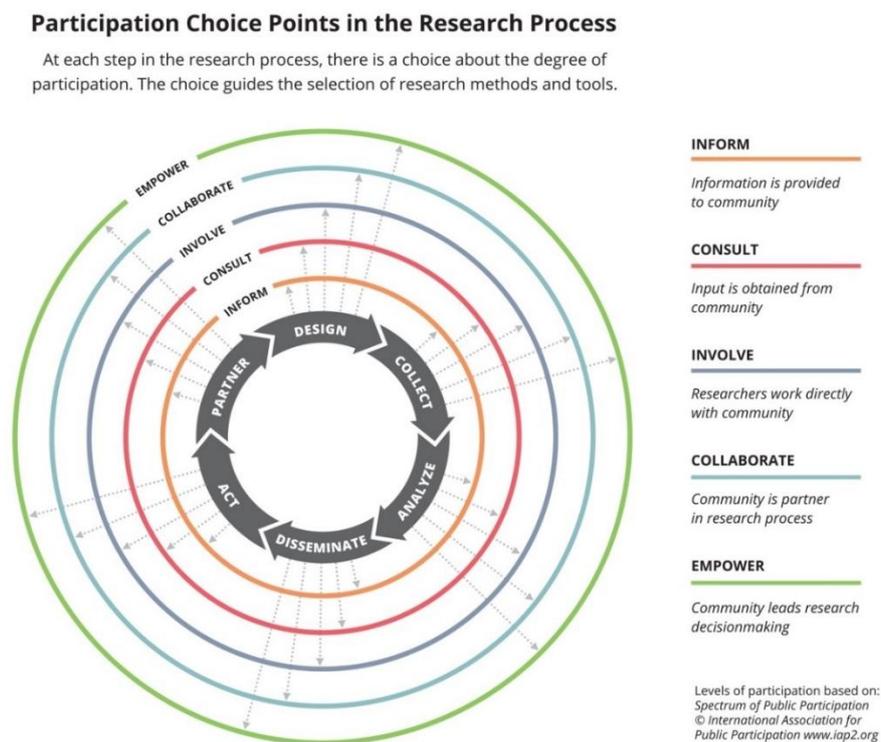
⁴⁵ Texto original: “To work directly with the public throughout the process to ensure that public concerns and aspirations are consistently understood and considered” (IAP2, 2018)

⁴⁶ Texto original: “To partner with the public in each aspect of the decision including the development of alternatives and the identification of the preferred solution” (IAP2, 2018)

⁴⁷ Texto original: “To place final decision making in the hands of the public” (IAP2, 2018)

engajar mais ou menos pessoas convidadas a colaborar com a construção do pensamento de Futuros. Esta compreensão, que dialoga com o trabalho de Rafael Popper abordado em tópicos anteriores, permite que a construção da solução proposta no presente trabalho tenha um referencial para a gradatividade do potencial participativo de um processo de Cenários, o que auxilia na construção de direcionadores para a escolha de ferramentas metodológicas participativas por parte dos usuários do modelo de participação a ser desenvolvido.

Figura 6. Pontos de escolha sobre Participação no processo de pesquisa



Fonte: Vaughn; Jacquez, 2020. p. 6.

1.4.2. O método Cenários na Prospectiva estratégica

A elaboração de cenários de futuros foi compreendida sob a perspectiva de Michel Godet, representante renomado da escola *La Prospective*. Sob a abordagem da Prospectiva, ele propõe uma metodologia que vincula a pesquisa de futuros ao processo de planejamento estratégico das organizações. Sobre a Prospectiva e a Estratégia, Godet, em coautoria com Durance e Dias, afirma o seguinte:

A abordagem integrada da Prospectiva estratégica visa reposicionar a organização no seu contexto, tendo em conta a sua especificidade e, em particular, as suas competências distintivas. Ela é o fruto da conjugação dos cenários da Prospectiva com as árvores de competências da análise estratégica. O objectivo desta metodologia é propor as orientações e acções estratégicas que assentam nas competências da empresa, em função dos cenários da sua envolvente geral e concorrencial. (Godet; Durance; Dias, 2008. p. 46)

Sobre o objetivo do método de Cenários ele afirma:

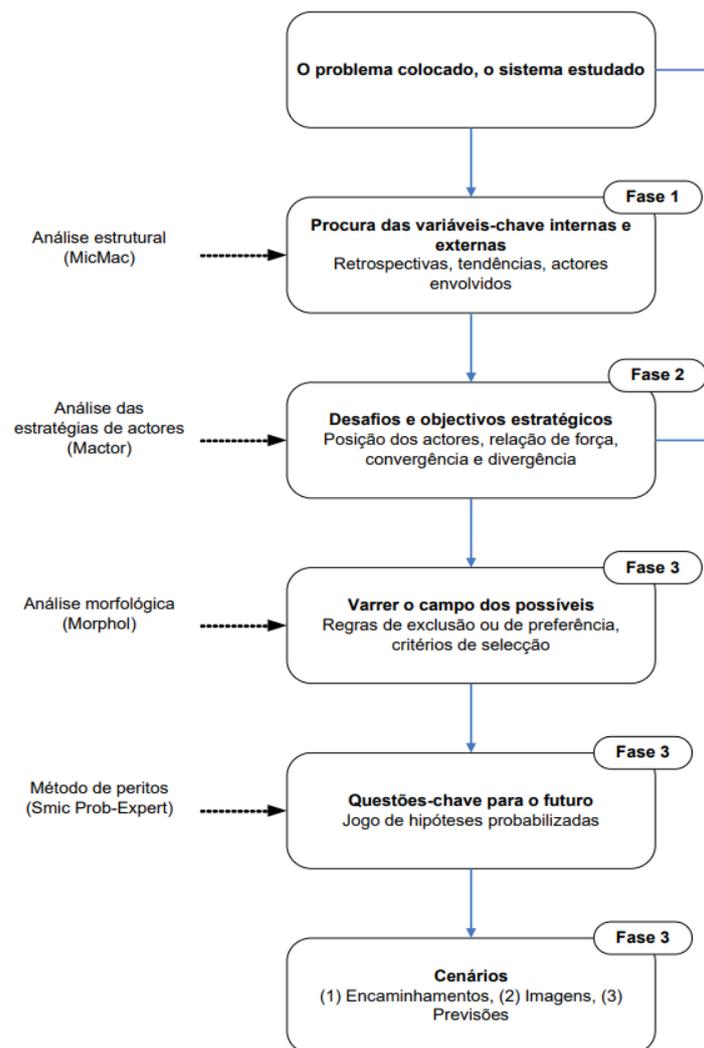
O método dos cenários visa construir representações dos futuros possíveis, bem como das sequências de acontecimentos que a eles conduzem. O objectivo destas representações é evidenciar as tendências pesadas e os germes de ruptura relativos ao contexto geral e concorrencial da organização. Apesar de não existir uma abordagem única, o método dos cenários que nós desenvolvemos baseia-se numa formalização mais desenvolvida e coloca mais ênfase no exame sistemático dos futuros possíveis. (Godet; Durance; Dias, 2008. p. 46)

Godet, oferece, portanto, uma abordagem de Cenários na qual eles são insumos para processos de tomada de decisão, contando com um arranjo holístico e estratégico de conhecimentos e informações sobre como o futuro pode vir a se configurar.

Para o autor, a elaboração dos Cenários é formada por três fases, que são: construir a base da pesquisa; varrer o campo dos possíveis e reduzir a incerteza; e elaborar os cenários em si (Godet; Durance; Dias, 2008. p. 46-48). As etapas de cada uma delas e as ferramentas indicadas para sua execução (MicMac, Mactor, Morphol, Smic Prob-Expert) estão ilustradas na Figura 7.

As ferramentas computacionais desenvolvidas e indicadas por Godet, não foram consideradas de forma vinculativa no presente trabalho. Empregou-se como referencial a linha lógica trazida pelo autor no que se refere ao processo de elaboração de cenários com foco em informar um processo de planejamento. Neste sentido, as etapas das atividades realizadas, seu objetivo e *outputs* a partir da perspectiva de Godet, são as informações as quais foram aproveitadas na construção da entrega relatada no presente documento.

Figura 7. O método dos cenários por Michel Godet, 1977



Fonte: Godet; Durance; Dias, 2008. p. 47.

1.4.3. Envolvimento de *stakeholders* na Gestão de projetos

O *Project Management Institute* (PMI) desenvolve um compêndio de diretrizes acerca do gerenciamento de projetos em seu guia nomeado de *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK). Nele, o termo “projeto” é definido da seguinte forma:

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A natureza temporária dos projetos indica que eles têm um início e um término definidos. O término é alcançado quando os objetivos do projeto são atingidos ou quando o projeto é encerrado porque os seus objetivos não serão ou não podem ser alcançados, ou quando a necessidade do projeto deixar de existir. Um projeto também poderá ser encerrado se o cliente (cliente, patrocinador ou financiador) desejar encerrá-lo. [...]

Cada projeto cria um produto, serviço ou resultado único. O resultado do projeto pode ser tangível ou intangível. (PMI, 2013. p. 3)

Assim sendo, a Gestão de projetos ou Gerenciamento de projetos é “a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (PMI, 2013. p. 4).

Com base no exposto acima, a elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil se enquadra na conceituação de projeto. O PMBOK ainda correlaciona projeto com planejamento estratégico ao dizer que “Os projetos são frequentemente utilizados como um meio de direta ou indiretamente alcançar os objetivos do plano estratégico de uma organização” (PMI, 2013. p. 10).

O PMBOK ensina que a gestão dos projetos é composta por diferentes processos, que, por sua vez, são compostos por um grupo de processos. Os macroprocessos são classificados em 10 áreas de conhecimentos ou gerenciamento a título de tornar as diretrizes do PMBOK mais didáticas, são elas as seguintes (PMI, 2013): integração do projeto; escopo do projeto; cronograma do projeto; custo do projeto; qualidade do projeto; recursos do projeto; comunicações; riscos do projeto; aquisições do projeto; partes interessadas do projeto.

Na sua décima área do conhecimento, o PMBOK ensina sobre a participação de pessoas de interesse ao projeto nas suas atividades. Estas pessoas são chamadas de partes interessadas ou stakeholder e, sobre elas afirma-se o seguinte:

Uma parte interessada é um indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. As partes interessadas podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto. As diferentes partes interessadas podem ter expectativas antagônicas que podem criar conflitos no âmbito do projeto. As partes interessadas também podem exercer influência sobre o projeto, suas entregas e sobre a equipe do projeto a fim de atingir um conjunto de resultados que atenda objetivos de negócios estratégicos, ou outras necessidades. [...] As partes interessadas têm diversos níveis de responsabilidade e autoridade quando participam de um projeto. Este nível pode mudar ao longo do ciclo de vida do projeto. Seu envolvimento pode variar, desde contribuições ocasionais em pesquisas e grupos de discussão até o patrocínio total do projeto, que inclui o fornecimento de apoio financeiro, político, ou outro tipo de apoio. (PMI, 2013. p. 30-31)

Sobre a identificação dos *stakeholders*, afirma-se o exposto abaixo:

A identificação das partes interessadas é um processo contínuo em todo o ciclo de vida do projeto. A identificação das partes interessadas, a compreensão do seu grau relativo de influência em um projeto e o balanceamento das suas exigências, necessidades e expectativas são fundamentais para o sucesso de um projeto. Caso isso não seja feito, podem ocorrer atrasos, aumentos dos custos, problemas inesperados e outras consequências negativas, incluindo o cancelamento do projeto. (PMI, 2013. p. 31)

Sob esta ótica, o Gerenciamento das partes interessadas é descrito da seguinte forma:

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. O gerenciamento das partes interessadas também se concentra na comunicação contínua com as partes interessadas para entender suas necessidades e expectativas, abordando as questões conforme elas ocorrem, gerenciando os interesses conflitantes e incentivando o comprometimento das partes interessadas com as decisões e atividades do projeto. A satisfação das partes interessadas deve ser gerenciada como um objetivo essencial do projeto. (PMI, 2013. p. 391)

Os processos sob a área de conhecimento Gerenciamento de partes interessadas do projeto trazidos pela 5ª edição do PMBOK são os seguintes:

13.1 Identificar as partes interessadas —O processo de identificar pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma decisão, atividade ou resultado do projeto e analisar e documentar informações relevantes relativas aos seus interesses, nível de engajamento, interdependências, influência, e seu impacto potencial no êxito do projeto.

13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas —O processo de desenvolver estratégias apropriadas de gerenciamento para engajar as partes interessadas de maneira eficaz no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto, com base na análise das suas necessidades, interesses, e impacto potencial no sucesso do projeto.

13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas —O processo de se comunicar e trabalhar com as partes interessadas para atender às suas necessidades/expectativas deles, abordar as questões à medida que elas ocorrem, e incentivar o engajamento apropriado das partes interessadas nas atividades do projeto, no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto.

13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas —O processo de monitorar os relacionamentos das partes interessadas do projeto em geral, e ajustar as estratégias e planos para o engajamento das partes interessadas. (PMI, 2013. p. 391)

Considerando o exposto, a abordagem teórica da Gestão de projetos trazida pela PMI propõe uma perspectiva coerente e compatível com a ideia de participação no contexto da elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil. As pessoas convidadas a contribuir com o processo de elaboração dos cenários enquanto fontes de informação de interesse, podem ser entendidas como *stakeholders* do projeto, elas detêm saberes que somam e impactam na qualidade da entrega a ser feita.

Neste sentido, a perspectiva da Gestão de projetos e, em especial, da Gestão de *Stakeholders*, trouxe referenciais para que se compreendesse no presente trabalho o conjunto de procedimentos e práticas que compõem a ação de implementar uma abordagem participativa em um projeto de Cenários no setor público. Cabe destaque

especial para o valor gerado por esta perspectiva no que se refere à compreensão da relevância de que os atores convidados a informar os decisores sejam mapeados, escolhidos e gerenciados de forma organizada e estratégica tanto para o projeto quanto para a consolidação de um relacionamento mais duradouro de colaboração e parceria.

A título de visualização das ideias abordadas acima, a Figura 8 apresenta uma síntese visual das principais contribuições de cada um dos pilares teóricos discutidos na seção 1.4, Prospectiva estratégica, Política Pública e Gestão de Projetos. Ela evidencia quais temáticas serão trazidas por cada um desses aportes para que de forma articulada compoñham o *framework* conceitual que sustenta o desenvolvimento do modelo de participação no presente trabalho.

Figura 8 – Versão resumida do *Framework* conceitual do trabalho



Fonte: Elaboração própria, 2024.

CAPÍTULO 2. DESIGN THINKING COMO METODOLOGIA

Ao analisar o contexto de elaboração dos CDB, infere-se que para compreendê-lo e, assim, propor melhorias a ele, é importante considerar os aspectos teóricos e práticos de sua realidade. O aspecto teórico é dado em primazia pelas normas e regulamentações oficiais que delimitam o campo do possível para sua elaboração. O aspecto prático é dado pelo *modus operandi* e ações do dia a dia que de fato são realizadas pelos profissionais que ficam responsáveis por sua elaboração.

Neste sentido, uma vez que a melhoria que se deseja propor trata-se de um produto a ser implementado, é relevante que se considere no processo de sua construção as diferentes especificidades do contexto da problemática observada e as particularidades metodológicas que abrangem o desenvolvimento de um produto.

Somando-se os dois fatores abordados nos parágrafos anteriores ao fato de que existe pouca literatura sobre os CBD, observou-se a necessidade de que o presente trabalho utilizasse uma metodologia capaz de unir teoria e prática, e de propor a construção de um produto com aplicabilidade direta ao contexto que se deseja impactar, no caso o contexto de elaboração dos CDB.

Frente ao exposto, foi escolhida a abordagem metodológica do *Design Thinking* (DT) por sua capacidade de inovação e de atender às especificidades do trabalho em questão. Foi elaborado um método específico para o presente trabalho com base em metodologia apresentada pela consultoria IDEO em parceria com a *think tank* britânica NESTA no guia de DT para o contexto do setor público. Este material foi traduzido do inglês pelo Tribunal de Contas da União brasileiro no contexto de seu laboratório de inovação. (IDEO; NESTA, 2019) (TCU, 2017).

A consultoria IDEO é conhecida como uma disseminadora do *Design Thinking* no contexto organizacional, público e privado. Ela não apenas agrega um olhar centrado no ser humano para a área, como passa a oferecer diferentes ferramentas de forma aberta, promovendo uma maior disseminação do DT para gerar inovação e transformações positivas nas empresas e instituição (Canfield, 2021. p. 230).

O histórico da consultoria agregado ao fato de ser referência nos laboratórios de inovação do setor público brasileiro levaram à escolha do guia supracitado como referencial metodológico principal para o presente TCD.

Nos subtópicos que seguem são apresentados os pressupostos teóricos do *Design Thinking*, o método utilizado como referência para a realização do trabalho, o processo

metodológico desenhado de forma personalizada para ele, e os procedimentos e instrumentos empregados no decorrer de sua execução.

2.1. *Design Thinking*: histórico, definição e sua utilização no contexto do setor público

O *Design Thinking* é uma abordagem metodológica e “estilo cognitivo” (Canfield, 2021. p. 228) nascida nos anos 80 e que tem como foco a solução de problemas complexos de forma holística e centrada nos atores que compõem a realidade a qual se deseja compreender e impactar (Lokwood, 2009. p. XI. Canfield, 2021. p. 225, 228).

Daniel Canfield, em revisão bibliográfica para levantamento da história do *Design Thinking*, afirma que o termo na forma como é compreendido hoje surge formalmente com o livro “How Designers Think”, de Bryan R. Lawson, publicado em 1980. Lawson teria se dedicado com sua obra a desmistificar o pensar como designer o disseminando como uma “habilidade complexa que pode ser analisada, desmontada, desenvolvida e praticada” (Canfield, 2021. p. 228).

Na esteira do trabalho de Lawson, Nigel Cross também é destacado como um dos maiores contribuintes para a área. Ele é apontado como sendo o autor do que Canfield nomeia de “primeiro discurso” de DT como “estilo cognitivo” ao defender que existem três maneiras de saber (*ways of knowing*), sendo o DT uma delas, juntamente à ciência e às humanidades. Cross tem como focos de sua fala as áreas industrial e artesanal. Ele dissemina a compreensão de que o DT versa sobre um tipo de habilidade cognitiva humana inata aos designers (Canfield, 2021. p. 228-229).

Na década de 90, outro autor se destaca ao trazer novo discurso referente ao DT, este sendo entendido como mais generalista em relação ao discurso de Cross (Canfield, 2021. p. 2029), trata-se de Richard Buchanan. Buchanan defende que o DT pode ser aplicado em qualquer área e o aborda “como a maneira de analisar e resolver problemas de natureza extraordinariamente persistente, difícil, não estruturada/definida e complexa, os quais são denominados por Rittel como *wicked problems*” (Canfield, 2021. p. 229).

Nos anos 2000, a consultoria de design IDEO é o ator que se destaca para a disseminação do DT, desta vez, no mundo dos negócios e das instituições no geral. Tendo como figura um de seus idealizadores e grandes nomes, Tim Brown, a IDEO passou não apenas a disseminar como, também, a aplicar o DT em suas atividades, se tornando uma grande porta-voz e fonte metodológica, com suas terminologias, etapas e ferramentas próprias de DT de livre acesso (Canfield, 2021. p. 230). A IDEO e Brown ratificam o

poder transformador do DT no contexto organizacional, sendo instrumento para a inovação.

Para Tim Brown não existe uma fórmula pronta para aplicação do DT no âmbito das organizações, porém, ele afirma que existem passos que podem ser seguidos para que ele seja empregado em seu máximo potencial. Dentre estes passos estão a inspiração, a ideação, a prototipagem e a implementação. Sobre o tema, ao autor afirma o seguinte:

Em contraste com os defensores da administração científica do início do último século, os *design thinkers* sabem que não existe uma “melhor forma” de agir. Há pontos de partida e pontos de referência úteis ao longo do caminho, mas o continuum da inovação pode ser visto mais como um sistema de espaços que se sobrepõem do que como uma sequência de passos ordenados. Podemos pensar neles como a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções; a ideação, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias; e a implementação, o caminho que vai do estúdio de design ao mercado. Os projetos podem percorrer esses espaços mais de uma vez à medida que a equipe lapida suas ideias e explora novos direcionamentos. (Brown, 2020. p. 32)

Na esteira do entendimento acima, o modelo base de DT da IDEO é formado pelas seguintes fases: Inspiração, Ideação, Prototipagem e Implementação.

Brown afirma que o DT é um processo exploratório e que inclusive as restrições do ambiente de análise e entrega de soluções são elementos importantes de serem considerados (Brown, 2020. p. 33-34). Sobre isso o autor afirma:

A disposição e até a aceitação empolgada das restrições constituem o fundamento do design thinking. O primeiro estágio do processo de design costuma se referir à identificação das restrições mais importantes e à definição de critérios para sua avaliação. As restrições podem ser mais bem visualizadas em função de três critérios sobrepostos para boas ideias: praticabilidade, o que é funcionalmente possível num futuro próximo; viabilidade, o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável; e desejabilidade, o que faz sentido para as pessoas. (Brown, 2020. p. 34).

Em consonância com as perspectivas da IDEO e de Brown, Thomas Lockwood, ao fazer um panorama sobre a definição do DT resume muito bem seus pilares e aplicação, que englobam a solução de problemas de forma colaborativa e centrada no ser humano, nas pessoas para as quais se deseja gerar uma solução. Lokwood afirma que:

Design thinking é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápida aprendizagem, visualização de ideias, rápida prototipagem de conceitos, e análise dos negócios concorrentes, que, em última análise, influencia nas estratégias de inovação e negócios. O objetivo é envolver consumidores, designers e empresários em um processo integrativo no qual se aplica a produto, serviço ou mesmo ao desenho de um negócio. Trata-se de uma ferramenta para imaginar estados futuros e trazer produtos, serviços e experiências para o mercado. O termo *design thinking* geralmente é referenciado como o emprego da sensibilidade e métodos dos designers para a solução de problemas, não imporá qual seja ele. Ele é um substituto do profissional de design ou da arte e

o ofício de projetar, mas, sim uma metodologia para inovação e capacitação.⁴⁸ (Lockwood, 2009. p. XI. Tradução nossa)

O DT também pode ser empregado como abordagem para lidar com os desafios e entregas do setor público, como vem sendo feito por empresas como IDEO. No contexto atual do Estado brasileiro, a Escola Nacional de Políticas Públicas (ENAP) vem liderando um movimento de disseminação do uso do DT para a inovação no setor público. O programa GNova, laboratório de inovação sob a ENAP, publicou um Toolkit de ferramentais de DT para auxiliar os servidores públicos a implementarem-no em busca de inovações para o serviço público centrado nas pessoas e na experiência oferecida a elas (ENAP, 2017. Controladoria Geral da União, 2018). A autarquia também oferece o curso virtual “Princípios do Design Thinking e Inovação em Governo” sob a Escola Virtual de Governo (EV.G) (ENAP, 2024a).

Cabe destaque, ainda, para a publicação da ENAP em parceria com a ANVISA e seu Laboratório de Ideias, intitulada “Guia de Facilitadores – Design Thinking e Design Sprint no Serviço Público”, de 2019 (ENAP, 2019). Nela explica-se que o DT é uma forma de pensar ao responder a problemas complexos, priorizando as necessidades humanas envolvidas na problemática. Afirma-se o seguinte:

O Design Thinking propõe que um novo olhar seja adotado ao se endereçar problemas complexos, um ponto de vista mais empático que permita colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto e gerar resultados que são mais desejáveis para elas, mas que ao mesmo tempo sejam tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade e viáveis de serem sustentados no contexto organizacional.

Em suma, o *Design Thinking* é a aplicação da forma de pensar do design para resolução de problemas complexos. Uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, na colaboração e na tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras. (ENAP, 2019. p. 38)

Acerca da contribuição do DT para a realidade do serviço público, advoga-se que a abordagem auxilia os decisores a empreenderem uma nova forma de lidar com os desafios de suas funções considerando mais as necessidades de seu público do que as limitações e pontos de vista do sistema. Sobre isso afirma-se:

⁴⁸ Texto original: Design thinking is a human-centered innovation process that emphasizes observation, collaboration, fast learning, visualization of ideas, rapid concept prototyping, and concurrent business analysis, which influences innovation and business strategy. The objective is to involve consumers, designers, and businesspeople in an integrative process, which can be applied to product, service, or even business design. It is a tool to imagine future states and to bring products, services, and experiences to the market. The term design thinking is referred to as applying a designer’s sensibility and methods to problem solving, no matter what the problem is. It is not a substitute for professional design or the art and craft of designing, but rather a methodology for innovation and enablement.

A principal contribuição do *Design Thinking* para o serviço público está no olhar do cidadão, pois os serviços costumam ser pensados e projetados primeiro sob o ponto de vista do sistema, das regras e de suas limitações, e só depois sob o ponto de vista do usuário e da sociedade. (ENAP, 2019. p. 38)

O Tribunal de Contas da União (TCU) também se colocou como um disseminador do DT no âmbito do Governo. O TCU lançou um Toolkit de DT na forma de plataforma, na qual dissemina princípios basilares à área e instrumentais para sua implementação. Esta foi uma iniciativa do TCU sob suas ações no âmbito do Laboratório de Inovação do TCU (coLAB-i) (Tribunal de Contas da União, 2017. Martins, 2017).

A IDEO, em parceria com a *think tank* britânica NESTA e apoio do programa Design for Europe, da Comissão Europeia, também tem publicação voltada para o setor público, a qual teve uma versão publicada em português. O guia intitulado “Design para o Serviço Público”, publicado originalmente em inglês, foi traduzido para o português e espanhol pelo TCU, na figura do coLAB-i (TCU, 2024. IDEO; NESTA, 2019).

No guia supracitado, é apresentado um passo a passo voltado aos gestores públicos que desejam implementar o DT no desenvolvimento de serviços públicos. Ele empregada a abordagem tradicional da IDEO voltada ao contexto de Governo, trazendo explicações detalhadas acerca de cada momento e casos concretos para exemplificar como eles podem ser executados.

Frente às colocações e práticas observadas acerca do DT, pode-se aferir que ele, em sua natureza, é uma abordagem metodológica capaz de analisar e responder a problemáticas complexas contando com conhecimentos e ferramentas multidisciplinares que permitem que a entrega final seja direcionada às necessidades reais de quem se deseja impactar. No setor público, esta abordagem pode ser um diferencial em especial na realidade do Brasil, na qual a diversidade de necessidades e limitações tanto da estrutura pública quanto dos cidadãos e usuários de serviço público variam significativamente de região para região, ou mesmo de localidade para localidade.

Expandindo esta análise para o setor de Defesa, utilizar a lógica do DT tanto para gerar soluções para os colaboradores internos quanto externos é uma forma de garantir que o que for entregue enquanto melhoria proposta terá impacto real e aplicabilidade direta, gerando, assim, transformações reais neste contexto.

No que se refere ao emprego do DT no presente trabalho, partiu-se da premissa de que o modelo de participação que figura a sua entrega final tem como usuários os profissionais que venham a ser responsáveis pela elaboração dos CDB. A solução gerada,

os teve como usuários primordiais entendendo que se trata de uma proposta de melhoria para o sistema interno ao Ministério da Defesa e Forças Armadas. No entanto, não se perdeu de vista que, uma vez que a solução fosse implementada, ela mesma teria seus próprios usuários, questão que foi endereçada com mais detalhes no decorrer da construção do modelo, a qual será relatada nos próximos tópicos e capítulos.

2.2. Processo de *Design Thinking* para o desenvolvimento do modelo de participação

Considerando o histórico da consultoria IDEO e a riqueza de detalhes trazidas pelo guia supracitado, “Design para o Serviço Público” (IDEO; NESTA, 2019). A escola e abordagem da consultoria apresentados na publicação foram utilizados como referência para a elaboração do método de trabalho deste TCD. O direcionamento da publicação para o setor público é um fator positivo para a compreensão de como o DT pode ser adaptado a esta realidade.

Para a compreensão do processo de trabalho da autora, é relevante que sejam expostas e explanadas as fases e etapas do método trazido pelo guia de sua referência. Para tanto segue abaixo a explanação das cinco fases que o compõem (IDEO; NESTA, 2019).

- 1) Preparando-se para o sucesso; “Lance as bases para começar seu projeto da melhor maneira possível” (IDEO; NESTA, 2019. p. 12)
 - a. Principais atividades:
 - i. Explorar o desafio;
 - ii. Cria um sumário (*brief*) do desafio;
 - iii. Planejar o projeto;
 - iv. Montar a equipe;
 - v. Definir as funções de cada integrante da equipe;
 - vi. Preparar um ambiente de trabalho propício à geração de ideias;
 - vii. Promover *workshops* com a equipe;
- 2) Inspirando-se: “Mergulhe mais fundo na área do desafio e reúna novas perspectivas” (IDEO; NESTA, 2019. p. 12)
 - a. Principais atividades:
 - i. Dar início à pesquisa;
 - ii. Definir fatores de influência;

- iii. Realizar pesquisa qualitativa;
 - iv. Realizar entrevistas a usuários;
 - v. Recrutar participantes para as entrevistas;
 - vi. Criar guias de discussão para as entrevistas;
 - vii. Criar estratégia de condução das entrevistas;
- 3) Desenvolvendo *insights* e ideias: “Identifique novos *insights* e procure novas oportunidades” (IDEO; NESTA, 2019. p. 12)
- a. Principais atividades:
 - i. Fazer o download dos aprendizados adquiridos;
 - ii. Compartilhar as histórias;
 - iii. Criar temas;
 - iv. Identificar *insights*;
 - v. Gerar oportunidades;
 - vi. Gerar ideias
 - vii. Criar conceitos;
 - viii. Co-criar conceitos;
- 4) Testando ideias com prototipagem: “Transforme sua ideia em algo palpável e passível de experimentação” (IDEO; NESTA, 2019. p. 12)
- a. Atividade principal:

proporcionar tangibilidade a ideias desenvolvendo conceitos para que se possa alinhá-los internamente. À medida que se avança no processo, o conceito se desenvolve mais profundamente; então, você pode testá-lo de forma mais ampla internamente e com cidadãos. Isso lhe dá a oportunidade de perceber o que funciona e o que não funciona, de modo que é possível ajustar e melhorar a solução antes de realmente implementá-la. (IDEO; NESTA, 2019. p. 51)

 - i. Esclarecer metas de aprendizado;
 - ii. Desenvolver plano do experimento;
 - iii. Criar o protótipo;
 - iv. Colocar o protótipo em funcionamento;
 - v. Iterar o protótipo;
- 5) Preparando-se para a implementação: “Prepare-se para lançar sua ideia no mundo real” (IDEO; NESTA, 2019. p. 12)
- a. Principais atividades:
 - i. Criar uma apresentação rápida (*pitch*);
 - ii. Desenvolver uma planilha de capacidades necessárias;

- iii. Firmar uma equipe para o projeto;
- iv. Criar um roteiro para o lançamento da solução;
- v. Construir parcerias;
- vi. Elaborar maneiras de mensurar e avaliar resultados.

Nas fases e atividades do método acima, existe a instrução de que as atividades a sejam realizadas por equipe responsável pela execução do processo de DT, como é usual dentre os casos de aplicabilidade desta abordagem. Frente à natureza de um trabalho de Doutorado, faz-se necessário adaptar a metodologia para esta realidade acadêmica, fazendo com que a troca de percepções ocorram em momentos de entrevista, as quais são realizadas não apenas com os usuários de sua solução, como, também, com especialistas com expertise em Futuros e *Foresight*, Participação Social e Defesa Nacional, conforme será explicado nos subtópicos que seguem.

Outra adaptação necessária para a realidade de um trabalho acadêmico é a parte da implementação da solução gerada, que é feita de modo a dar direcionamentos gerais ao usuário alvo do modelo a ser desenvolvido, sem que se adentre nos pormenores da gestão das instituições que são receptoras pretendidas do modelo a ser desenvolvido.

Com base no que foi exposto, este TCD é desenvolvido seguindo um processo composto por cinco fases inspiradas no guia “Design para o Serviço Público” (IDEO; NESTA, 2019). Abaixo encontra-se o processo desenhado, suas fases, etapas, atividades e ferramentas empregadas.

- 1) Inspiração: explorando e compreendendo o problema e seu contexto
 - Etapa 1: análise do contexto de elaboração dos Cenários de Defesa
 - Atividades:
 - i. Explorar e compreender a estrutura de governança e o processo metodológico de elaboração dos CDB;
 - ii. Levantar as necessidades e demandas dos usuários do trabalho (responsáveis pela elaboração dos CDB);
 - Tipo de pesquisa: qualitativa, exploratória;
 - Ferramentas e técnicas: Análise documental; Entrevistas.
 - Etapa 2: levantando novas perspectivas
 - Atividades:

- i. Identificar e analisar métodos e práticas de participação em EF e processos de *Foresight* de outros setores do governo brasileiro, de governos de outros países e de Organizações Internacionais Governamentais (OIGs);
 - Tipo de pesquisa: qualitativa, exploratória;
 - Ferramentas e técnicas: Revisão de literatura; Análise documental, Entrevistas.
- 2) Ideação: levantando e filtrando ideias e *insights*
 - a) Etapa 1: Organizar os aprendizados adquiridos;
 - b) Etapa 2: Criar temas;
 - c) Etapa 3: Identificar *insights*;
 - d) Etapa 4: Gerar oportunidades;
 - e) Etapa 5: Gerar ideias;
 - f) Etapa 6: Criar conceitos.
- 3) Prototipagem: elaborando e testando o primeiro protótipo do modelo
 - a) Etapa 1: Definir metas de aprendizado;
 - b) Etapa 2: Desenvolver plano do experimento;
 - c) Etapa 3: Criar o protótipo;
 - d) Etapa 4: Colocar o protótipo em funcionamento;
 - e) Etapa 5: Iterar o protótipo (iteração).
- 4) Refino: ajustes finais na versão protótipo do modelo.
 - Atividades:
 - Analisar os dados coletados na iteração do protótipo;
 - Realizar ajustes para uma versão de entrega.
- 5) Implementação: direcionando a implementação do modelo.
 - Atividades:
 - i. Criar apresentação rápida do modelo (*pitch*);
 - ii. Desenvolver recomendações para implementação;
 - iii. Desenvolver o relatório final de pesquisa.

Nos subtópicos que seguem serão abordadas as conceituações, recortes metodológicos e instrumentais referentes a cada fase da abordagem do processo metodológico do trabalho.

2.2.1. Inspiração: procedimentos e instrumentais

A Inspiração, no contexto do DT empregado, é definida como sendo o momento de aprofundamento no entendimento do problema observado, buscando em diferentes fontes as dinâmicas, atores e contextos os quais compõem e influenciam a realidade à qual o trabalho propõe impactar. Nela, as atividades realizadas são voltadas mais à coleta de dados e informações do que à análise delas, que é feita na fase seguinte do trabalho, a Ideação (IDEO; NESTA, 2019. p. 26).

Na fase de inspiração, a realização de entrevistas com os usuários, pesquisas exploratórias em fontes textuais e pesquisas chamadas de análogas (transversais ao objeto de estudo), são tipos de ações recomendadas para esta análise profunda e abrangente. (IDEO; NESTA, 2019. p. 26-37).

No presente trabalho, portanto, o foco do aprofundamento proposto pela Inspiração é gerar um conhecimento amplo acerca das especificidades que devem ser observadas na busca pela solução que se desejou e foi elaborada, o modelo de participação.

As pesquisas realizadas na fase de Inspiração se dividem em uma pesquisa nacional de aprofundamento, que traz um mergulho no processo de elaboração dos CDB (Etapa 1), e em uma pesquisa análoga nacional e internacional, focada em observar realidades transversais ao objeto principal do trabalho, levantando boas práticas de interesse (Etapa 2). São utilizadas as ferramentas de Revisão de literatura, Pesquisa e Análise documental e Entrevistas.

Na etapa 1, conforme descrito anteriormente, o aprofundamento no processo de elaboração dos CDB tem dois recortes, sendo eles: a estrutura de governança e o processo metodológico de elaboração dos CDB; e as necessidades e demandas dos usuários do modelo.

O foco das pesquisas realizadas está nos fatores práticos destes recortes, uma vez que as normativas e regulamentações gerais referentes aos CDB foram vastamente pesquisadas e analisadas para a construção da argumentação teórica que deu base ao presente TCD e que se encontra descrita no Capítulo primeiro. Neste sentido, busca-se identificar em primazia o perfil e experiência dos atores envolvidos, os procedimentos, as ferramentas e os instrumentais que vêm sendo empregados, e a percepção dos entrevistados acerca de desafios, potenciais e boas práticas do emprego de Cenários participativos no contexto de análise.

Nesta etapa, as principais informações são aquelas coletadas a partir das entrevistas e do aprofundamento nas normativas que tratam das atividades metodológicas de elaboração dos cenários de Defesa. O insumo de maior relevância gerado pela etapa 1 é a compreensão da percepção e das especificidades do público-alvo da solução que se deseja gerar.

Na busca por fontes de pesquisa de interesse, foram identificados poucos trabalhos acadêmicos que trazem informações práticas acerca do processo, sendo eles, em primazia, trabalhos de conclusão de cursos militares e artigos publicados por profissionais militares. Não foram identificados, igualmente, relatórios oficiais de livre acesso que trouxessem as informações que se desejava coletar. No Quadro 2 estão listadas as principais fontes de pesquisa que detêm informações pertinentes à etapa 1 da inspiração, ele deve ser observado em combinado com o subtópico seguinte e quadros nele citados, que descrevem as entrevistas realizadas e qualifica as pessoas entrevistadas.

Na etapa 2, o recorte de pesquisa está nas práticas e métodos de participação em governos e Organizações Internacionais Governamentais (OIGs), trazendo iniciativas nacionais e internacionais de emprego de práticas e métodos participativos em Futuros e *Foresight*. Esta atividade foi realizada no contexto da visita de pesquisa realizada no Departamento de Estudos de Guerra da universidade britânica King's College London, sob supervisão do professor Doutor Vinícius Mariano de Carvalho, visita apoiada pela Capes com bolsa de doutorado sanduíche concedida sob o projeto PROCAD-DEFESA Prospectiva para Segurança e Defesa.

No contexto da pesquisa nacional, em especial, são levantadas iniciativas sob o governo brasileiro que tratam tanto de Estudos de Futuros e *Foresight* quanto aquelas que empregam a Participação Social em contexto transversal à área. O foco é identificar movimentos institucionais positivos para a propositura e consolidação de uma abordagem participativa de planejamento no contexto da Defesa, assim como possibilidades de aproveitamento de estruturas já existentes por meio de potenciais parcerias com outros órgãos.

No contexto da pesquisa internacional, além da pesquisa solo, também estão compreendidas as atividades realizadas sob o Grupo de Trabalho para pesquisa de *benchmarking* internacional do Projeto Prospectiva para Segurança e Defesa (PROCAD-DEFESA). Ele foi criado para realizar *benchmark* em Governos e organizações europeias com expertise em Estudos de Futuros e *Foresight*, estando dentre eles alguns de interesse ao presente trabalho. As atividades primordiais do *benchmarking* são realizadas por meio

de visitas e reuniões presenciais que possibilitam a coleta de dados e informações institucionais, as quais são analisadas e catalogadas em relatório. As seguintes instituições e organizações europeias são objetos de visita e estudo desta iniciativa:

- No Reino Unido
 - Empresa Shell⁴⁹;
 - Government Office for Science⁵⁰;
 - King's College London⁵¹;
 - Development, Concept and Doctrine Centre (Futures Defence)⁵²;
 - University of Oxford, Foresight4Food Initiative⁵³;
- Na França
 - UNESCO Futures Team⁵⁴;
 - OCDE Strategic Foresight Unit⁵⁵;
 - Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations (CICDE)⁵⁶;
- Na Finlândia
 - Finnish Defence Research Agency⁵⁷;

⁴⁹ A Shell é uma empresa da área de Petróleo e Gás que ganhou renome no uso dos Cenários Prospectivos na década de 1970 sob liderança do futurista Pierre Wack. Saiba mais sobre ela e seu setor de Cenários pelo link que segue: <https://www.shell.com/news-and-insights/scenarios.html>

⁵⁰ Ente público do Governo britânico que atua com a disseminação de práticas de Futuros e Foresight para decisores públicos internos. Saiba mais em: <https://www.gov.uk/government/organisations/government-office-for-science>

⁵¹ Universidade britânica renomada na área de Estudos de Guerra e Defesa, com atuação direta em projetos estatais e de OIGs como a OTAN. Saiba mais em: <https://www.kcl.ac.uk/>

⁵² *Think tank* ligada ao Ministério Defesa britânico que emprega Futuros e Foresight para gerar documentos informacionais para decisores e toda a comunidade de Segurança e Defesa. Após a visita foi reformulada e passou a se chamar Defense Futures. Saiba mais em:

<https://www.gov.uk/government/groups/development-concepts-and-doctrine-centre>

⁵³ Programa de pesquisa de Oxford que emprega Futuros e Foresight para gerar soluções de Política Pública no tema de Segurança alimentar. Saiba mais em: <https://foresight4food.net/>

⁵⁴ Setor da UNESCO responsável pelo desenvolvimento e disseminação dos termos e práticas de *Futures Literacy* (Letramento ou Alfabetização de Futuros) sob a liderança e autoria do renomado futurista Riel Miller, hoje não mais atuando sob a instituição. Saiba mais em: <https://www.unesco.org/en/futures-literacy>

⁵⁵ Setor da OIG OCDE responsável pela disseminação do uso do Foresight em Governos, mobiliza e reúne uma comunidade de praticantes de Foresight de diferentes países, com atividades regulares. Saiba mais em: <https://www.oecd.org/strategic-foresight/>

⁵⁶ *Think tank* do Ministério das Forças Armadas da França, emprega Prospectiva para gerar documentos estratégicos do país. Saiba mais em: <https://www.defense.gouv.fr/dems/suivez-nous/centre-interarmees-concepts-doctrines-dexperimentations>

⁵⁷ Instituição de pesquisa subordinada ao Comando de Defesa da Finlândia que desenvolve e informa decisores em temas de Defesa e Segurança. Saiba mais em: <https://puolustusvoimat.fi/en/about-us/finnish-defence-research-agency>

- University of Turku, Finland Futures Research Centre⁵⁸.

Em ambos os aspectos da etapa 2 da inspiração, nacional e internacional, são coletadas informações tanto em fontes textuais, acadêmicas e institucionais, quanto a partir das entrevistas e das reuniões realizadas sob a pesquisa de *benchmarking* do projeto Prospetiva para Segurança e Defesa, conforme explicado acima.

Quadro 2. Fontes da etapa de aprofundamento da Inspiração (Etapa 1)

TIPO	TÍTULO	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INFO DE INTERESSE
Entrevista	Entrevista anônima	N/A	Entrevistadas 5, 8 e 9 (Cenaristas com experiência no âmbito dos CDB)	Procedimentos, Ferramentas, Instrumentais; Perfil e Experiência do usuário; Percepção de desafios, potencial e boas práticas.
Entrevista	Entrevista anônima	N/A	Entrevistadas 6, 7, 12 (Cenarista com outra experiência)	Perfil e Experiência do usuário; Percepção de desafios, potencial e boas práticas.
Entrevista	Entrevista anônima	N/A	Entrevistadas 10 e 11 (Especialistas)	Percepção de desafios, potencial e boas práticas.
Norma	Portaria GM-MD n° 2271, de 19 de abril de 2023	Ministro da Defesa	Institui Grupo de Trabalho - GT para elaborar os Cenários de Defesa 2040 (Brasil, 2023);	Procedimentos, Ferramentas, Instrumentais.
Norma	Decreto n. 11.337, de 1° de janeiro de 2023.	Presidente da República	Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos	Procedimentos

⁵⁸ Centro de pesquisa e formação em Futuros e Foresight da Universidade de Turku renomado internacionalmente e com atuação direta em projetos estatais. Saiba mais em: <https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre>

TIPO	TÍTULO	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INFO DE INTERESSE
			Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Defesa. (Brasil, 2023b)	
Documento	Método do Planejamento Estratégico Setorial de Defesa	Ministério da Defesa	Aprovado em 2021 (Brasil, 2021a; 2022);	Procedimentos.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

2.2.1.1. Entrevistas

No que se refere às entrevistas realizadas no contexto de pesquisa direta para este TCD, nas duas etapas da fase de Inspiração optou-se por selecionar pessoas que se enquadram em dois perfis elaborados com base nos interesses do trabalho: o perfil denominado Cenaristas e o denominado Especialistas. As pessoas do perfil Cenaristas são aquelas que já atuaram como responsáveis pela elaboração dos CDB ou dos trabalhos prospectivos realizados no âmbito do planejamento estratégico das Forças Armadas. Os Especialistas são aquelas pessoas que detêm expertise em Estudos de Futuros e *Foresight*, Participação Social e/ou Defesa Nacional.

Os Cenaristas, portanto, representaram o grupo de usuários-alvo do modelo desenvolvido pelo presente trabalho, uma vez que, mesmo os que não tenham atuado no CDB de forma direta, podem vir a fazê-lo e enfrentam desafios similares ao do usuário-alvo, devido ao seu contexto de atuação (planejamento estratégico de Força Singular⁵⁹).

Na pesquisa internacional foram entrevistadas pessoas do perfil Especialistas e realizadas pesquisas documentais e bibliográficas. Ela teve como objetivo identificar métodos e práticas que promovem a participação nos trabalhos de Estudos de Futuros e

⁵⁹ As Forças Singulares (Exército, Aeronáutica e Marinha), detêm planejamento estratégico próprio e sob eles têm desenvolvido cenários prospectivos ou Estudos de Futuros e *Foresight*. Vide: SELERI, Ângelo Luiz Barbosa. Os cenários prospectivos contribuindo para o planejamento estratégico de longo prazo na Marinha do Brasil (2020-2023). Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) – Escola Superior de Defesa, Brasília, DF, 2023. Disponível em: <https://repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/847149>. Acesso em: 22 dez. 2024.

Foresight realizados por governos e organizações selecionadas como referências na aplicação de pesquisas de futuros em seus processos de tomada de decisão. Os países e organizações selecionados foram: Reino Unido, Finlândia, Países Baixos, Suíça, União Europeia (UE) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). O potencial desses atores no tema de *Foresight* estratégico foi exposto no Capítulo 1 do presente relatório, especificamente, no subtópico 1.2.4. Para este estudo foram empregadas as ferramentas Revisão de literatura e Entrevista.

No que se refere às entrevistas realizadas especificamente para o presente trabalho, no total foram convidadas 20 (vintes) pessoas para as entrevistas diretas, 13 (treze) para a pesquisa nacional e 7 (sete) para a pesquisa internacional. Dentre elas havia 5 (cinco) pessoas da Academia, 10 (dez) pessoas militares da ativa e da reserva, 2 (duas) pessoas de Organização Internacional Governamental (OIG) e 3 (três) civis de Governo.

A estratégia utilizada para convidar pessoas o perfil Cenarista para a pesquisa nacional foi pedir indicação de pessoas próximas que detêm conhecimento do contexto de planejamento estratégico de Defesa e das Forças Singulares, tendo sido, também, consultados documentos de nomeação de representantes das Forças nas atividades do PESD e correlatas. Isso se deu devido ao fato de a indicação pode facilitar a construção de uma relação de confiança, pautada na credibilidade dada por compor a rede de contatos de pessoas com experiência na área.

Os convidados Especialista da pesquisa nacional foram selecionados em meio à identificação nas redes de contatos de profissionais com atuação em Futuros e *Foresight* em Defesa no Brasil, que compõem uma comunidade ainda pequena e da qual a autora faz parte. Os convidados Especialistas da pesquisa internacional foram identificados a partir de pesquisas nos sites institucionais dos objetos da pesquisa análoga, assim como foram indicados voluntariamente por entrevistados.

Das pessoas convidadas, 12 (doze) aceitaram ser entrevistadas, das quais 4 (quatro) eram para a pesquisa internacional e 8 (oito) para a nacional. As entrevistas foram feitas de forma virtual, presencial e por escrito (assincronamente), a depender da disponibilidade da pessoa entrevistada. No Quadro 3 encontra-se a lista e qualificação dos convidados e a indicação daqueles que aceitaram realizar a entrevista e aceitaram uma reunião de introdução. No Quadro 4 estão os convidados que foram entrevistados e a informação acerca da modalidade da entrevista (virtual, presencial, escrita).

Os convites foram feitos via e-mail e todas as pessoas convidadas deram retorno ao contato. No ato do convite para a pesquisa nacional eram convidadas tanto para a

entrevista referente à Inspiração e Ideação quanto para a fase de teste do protótipo do modelo (Iteração). Neste mesmo e-mail as pessoas também eram convidadas para uma reunião introdutória à entrevista, na qual a autora explicava mais detalhes sobre seu trabalho, o tipo de informação que se buscava coletar nas entrevistas e seu formato.

Uma vez era aceito o convite, os convidados recebiam a lista de perguntas e o Termo de consentimento desenvolvido para a autorização do uso dos dados e informações a serem coletadas, além da autorização de gravação para fins de memória. Os entrevistados, os dados e informações coletadas foram anonimizados a título de segurança. A informação acerca deste procedimento foi dada no texto do convite e no Termo enviado, no qual detalhou-se que eles seriam qualificados de modo a indicar sua expertise, porém, sem revelar sua identidade.

No Apêndice A constam os modelos dos e-mails de convite da pesquisa nacional (em português) e da pesquisa internacional (em português e inglês), e no Apêndice B constam os modelos de Termo de consentimento, também nas duas línguas.

Nas entrevistas foram feitas perguntas tanto voltadas à fase de Inspiração quanto à fase de Ideação, para atender à proposta do DT de ouvir e considerar a percepção de outras pessoas sobre as soluções possíveis à problemática do trabalho. Esta escolha se deu visando otimizar o processo e não demandar em demasiado das pessoas que aceitaram colaborar com o trabalho.

As perguntas tanto das entrevistas nacionais quanto internacionais, foram desenvolvidas considerando cinco categorias de perguntas, que são recortes temáticos que indicam um tipo específico de informação que se deseja coletar. As questões desenvolvidas sob cada categoria eram adaptadas de acordo com as especificidades de cada pessoa entrevistada. As categorias de 1 a 3 referem-se em especial à coleta de informações para a fase de Inspiração do presente trabalho, quanto as categorias 4 e 5 foram desenvolvidas com foco na fase de Ideação, buscando captar *insights* acerca de possíveis soluções a serem geradas. As categorias de pergunta e as questões feitas estão organizadas no Quadro 5.

Na pesquisa de *benchmarking* sob o GT do Projeto Prospectiva, foram desenvolvidas perguntas que visavam levantar práticas, métodos e ferramentas de Futuros e *Foresight* que vêm sendo empregadas pelas instituições e organizações, assim como os desafios na sua implementação. No Apêndice C, encontra-se o modelo de perguntas apresentadas como guia para as visitas, assim como a apresentação da atividade. Mais

detalhes podem ser encontrados no site oficial do projeto⁶⁰ e no primeiro relatório técnico publicado como output do *benchmarking* realizado (Marcial et al, 2024).

⁶⁰ Disponível em: <https://simulacoesenarios.wixsite.com/procadprospectiva/projeto>

Quadro 3. Qualificação dos convidados e entrevistados

ID CONVITE	QUALIFICAÇÃO	SETOR	PERFIL	PESQUISA	INTRO	ENTREVISTA
Convidada 1	Civil especialista em Política Pública e Mecanismos de participação social no poder público	Academia	Especialista	Internacional	Sim	Não
Convidada 2	Civil especialista em Educação e Formação Militar com experiência em <i>Futures Thinking</i> no Governo Britânico	Academia	Especialista	Internacional	Sim	Sim
Convidada 3	Civil especialista em Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> em Governos com experiência profissional na OCDE com foco em Governança antecipatória	OIG	Especialista	Internacional	Sim	Sim
Convidada 4	Civil especialista em Artes cênicas aplicadas a Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> com expertise em dinâmicas participativas de Letramento de Futuros	Academia	Especialista	Internacional	Sim	Sim
Convidada 5	Civil especialista em Governança e <i>Foresight</i> estratégico com experiência profissional na OCDE	OIG	Especialista	Internacional	Sim	Sim
Convidada 6	Civil especialista em <i>Foresight</i> tecnológico com experiência profissional da <i>Armassuisse</i>	Governo (Defesa/Suíça)	Especialista	Internacional	Não	Não

ID CONVITE	QUALIFICAÇÃO	SETOR	PERFIL	PESQUISA	INTRO	ENTREVISTA
Convidada 7	Civil especialista em Mudanças climáticas e Sustentabilidade com vasta experiência em Futuros Participativos no Governo de Portugal	Governo (Gestão/Portugal)	Especialista	Internacional	Sim	Não
Convidada 8	Militar da reserva do Exército brasileiro com pontual experiência prática na elaboração dos CDB no âmbito da SAE	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Sim
Convidada 9	Militar da ativa da Marinha brasileira com pontual experiência prática na elaboração de Cenários para o processo de planejamento estratégico da Marinha	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Sim
Convidada 10	Militar da ativa da Marinha brasileira com pontual experiência prática na elaboração de Cenários para o processo de planejamento estratégico da Marinha	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Não
Convidada 11	Militar da ativa do Exército brasileiro com vasta experiência prática no emprego de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> no processo de planejamento estratégico do Exército	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Sim

ID CONVITE	QUALIFICAÇÃO	SETOR	PERFIL	PESQUISA	INTRO	ENTREVISTA
Convidada 12	Militar da ativa do Exército brasileiro com pontual experiência prática na elaboração dos CDB no âmbito da ASPLAN	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Sim
Convidada 13	Militar da ativa da Marinha brasileira com pontual experiência prática na elaboração dos CDB no âmbito da ASPLAN	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Não
Convidada 14	Militar da ativa da Aeronáutica brasileira com pontual experiência prática na elaboração dos CDB no âmbito da ASPLAN	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Sim
Convidada 15	Militar da ativa da Aeronáutica brasileira com pontual experiência prática no emprego de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> no processo de planejamento estratégico da Aeronáutica	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Sim	Não
Convidada 16	Militar da ativa da Aeronáutica brasileira com pontual experiência prática no emprego de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> no processo de	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Não	Não

ID CONVITE	QUALIFICAÇÃO	SETOR	PERFIL	PESQUISA	INTRO	ENTREVISTA
	planejamento estratégico da Aeronáutica					
Convidada 17	Civil especialista em Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> com vasta experiência na construção de metodologias para planejamentos estratégicos em Governos e organizações	Academia	Especialista	Nacional	Não	Sim
Convidada 18	Civil especialista em gestão estratégica em Defesa e Economia do Mar com vasta experiência na elaboração de Cenários para o processo de planejamento estratégico da Marinha	Academia	Especialista	Nacional	Não	Sim
Convidada 19	Militar da reserva do Exército brasileiro com vasta experiência prática no emprego da metodologia de Cenários da Escola Superior de Guerra	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Não	Sim
Convidada 20	Civil especialista em Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> com vasta experiência prática no emprego da metodologia de Cenários da Escola Superior de Guerra	Governo (Defesa)	Especialista	Nacional	Sim	Não

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 4. Pessoas entrevistadas

ID CONVITE	ID CONVITE	SETOR	PERFIL	PESQUISA	MODALIDADE
Convidada 2	Entrevistada 1	Academia	Especialista	Internacional	Presencial
Convidada 3	Entrevistada 2	OIG	Especialista	Internacional	Virtual
Convidada 4	Entrevistada 3	Academia	Especialista	Internacional	Virtual
Convidada 5	Entrevistada 4	OIG	Especialista	Internacional	Virtual
Convidada 8	Entrevistada 5	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Virtual
Convidada 9	Entrevistada 6	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Escrita
Convidada 11	Entrevistada 7	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Virtual
Convidada 12	Entrevistada 8	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Presencial
Convidada 14	Entrevistada 9	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Escrita
Convidada 17	Entrevistada 10	Academia	Especialista	Nacional	Virtual
Convidada 18	Entrevistada 11	Academia	Especialista	Nacional	Virtual
Convidada 19	Entrevistada 12	Governo (Defesa)	Cenarista	Nacional	Virtual

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5. Perguntas das entrevistas

ID	CATEGORIA	ABRANGÊNCIA	QUESTÕES	PERFIL
1	Familiaridade e Experiências em Estudos de Futuros e <i>Foresight</i>	Nacional	Como sua história se conecta com os Estudos de Futuros em Defesa?	Cenarista
		Nacional	Como sua história se conecta com os Estudos de Futuros em Defesa?	Especialista
		Internacional	Como sua história se conecta com os Estudos de Futuros?	Especialista
2	Práticas participativas já realizadas	Nacional	De quais práticas participativas de pesquisa você já fez parte enquanto desenvolvedor e enquanto participante?	Cenarista
		Nacional	Nas pesquisas de futuros nas quais já participou como desenvolvedora ou colaboradora, como era endereçada a questão da participação social ou de <i>stakeholders</i> no geral?	Especialista
		Internacional	<p>What are the main participatory practices that have been used in the Foresight and Futures Thinking processes carried out under the Governments with which you have worked?</p> <p>Quais são as principais práticas de participação que vêm sendo empregadas, atualmente, nos processos de <i>Foresight</i> e <i>Futures Thinking</i> realizados sob os Governos com os quais já teve contato?</p> <p>De quais práticas participativas de pesquisa você já fez parte enquanto desenvolvedor e enquanto participante?</p>	Especialista

ID	CATEGORIA	ABRANGÊNCIA	QUESTÕES	PERFIL
3	Desafios e oportunidades da abordagem participativa	Nacional	Considerando o contexto do setor de Defesa Nacional do Estado Brasileiro, na sua percepção, quais são os principais desafios e oportunidades referentes a desenhar e implementar práticas participativas no processo de desenvolvimento de cenários prospectivos e em outras atividades de Pensamento de Futuros?	Cenarista
		Nacional	Considerando o contexto do setor de Defesa Nacional do Estado Brasileiro, na sua percepção, quais são os principais desafios e oportunidades referentes a desenhar e implementar práticas participativas no processo de desenvolvimento de cenários prospectivos e em outras atividades de Pensamento de Futuros?	Especialista
		Internacional	<p>In your opinion, what are the main challenges and opportunities in implementing participatory Foresight and Futures Thinking practices in Governments?</p> <p>Considering the collaborations you have been had with Government bodies under the Defence and Military sector, what are the main challenges you have regarding your experience as participant on decision making process?</p> <p>Na sua percepção, quais são os principais desafios e oportunidades referentes à implementação de práticas participativas de <i>Foresight</i> e Futures Thinking em Governos?</p>	Especialista

ID	CATEGORIA	ABRANGÊNCIA	QUESTÕES	PERFIL
			<p>Na sua percepção, quais são os principais desafios e oportunidades referentes à implementação de práticas participativas de <i>Foresight</i> e <i>Futures Thinking</i>?</p> <p>Na sua percepção, qual é o diferencial das diferentes formas de Arte como instrumento central para conduzir dinâmicas de <i>Foresight</i> e <i>Futures Thinking</i>?</p>	
4	Motivação e engajamento de participantes	Nacional	Na sua percepção, o que motiva as pessoas a participarem de processos participativos de Estudos de Futuros capitaneados por um Governo ou uma instituição?	Cenarista
		Nacional	Na sua percepção, o que motiva as pessoas a participarem de processos participativos de Estudos de Futuros capitaneado por um Governo ou uma instituição?	Especialista
		Internacional	<p>In your opinion, what motivates people to engage in participatory Foresight and Futures Thinking processes carried out under the Governments?</p> <p>What motivates you to accept collaborate and keep engaged with the initiatives you are invited for?</p> <p>Na sua percepção, o que motiva as pessoas a participarem de processos participativos de <i>Foresight</i> e <i>Futures Thinking</i> realizados sob o Governo?</p>	Especialista
5	Boas práticas para implementação da	Nacional	Quais boas práticas você destacaria para aperfeiçoar o desenhar e o implementar de práticas participativas em processos de cenarização e em outras atividades de	Cenarista

ID	CATEGORIA	ABRANGÊNCIA	QUESTÕES	PERFIL
	abordagem participativa		Pensamento de Futuros sob o setor de Defesa Nacional do Estado Brasileiro?	
		Nacional	Quais boas práticas você destacaria para aperfeiçoar o desenhar e o implementar de práticas participativas em processos de cenarização e em outras atividades de Pensamento de Futuros sob o setor de Defesa Nacional do Estado Brasileiro?	Especialista
		Internacional	<p>What good practices would you highlight to increase and improve the implementation of participatory practices in Foresight and Futures Thinking processes carried out under Governments?</p> <p>What good practices in educational level could be implemented by the Brazilian Military institutions to enhance and improve the participatory futures thinking practices in their leaders' decision-making processes (considering collaboration with different stakeholder, from within and outside the Defence and Military sector. E.g. Academia, Think Tanks, Charities, Industry)?</p> <p>Quais boas práticas você destacaria para aumentar e aperfeiçoar a implementação de práticas participativas em processos de <i>Foresight e Futures Thinking</i> realizados sob Governos?</p>	Especialista

Fonte: Elaboração própria.

2.2.2. Ideação: procedimentos e instrumentais

Esta fase do presente trabalho conta com um processo de análise e desdobramento das informações coletadas na fase de Inspiração. Esses procedimentos seguem o passo a passo ilustrado na Figura 9. Eles são realizados na forma de um *Brainstorming* construído a partir das etapas e entregas propostas pela lógica do DT.

Figura 9 - Etapas da Ideação no presente trabalho



Fonte: Elaboração própria.

No contexto do DT, a Ideação é o momento de observar todas as informações coletadas, identificar temas, *insights* e oportunidades que gerarão ideias que darão base ao conceito base do protótipo da solução a ser gerada. O processo proposto pelo guia de referência deste trabalho ensina que a geração de ideias é uma forma de dar sentido aos dados de pesquisas qualitativas de modo a informar o processo de construção e uma solução (IDEO; NESTA, 2019. p. 39).

Para compreensão do processo de Ideação empregado, é importante a compreensão dos seguintes termos e a definição no contexto do trabalho:

- Temas: padrões temáticos observados nas informações coletadas na fase de Inspiração;
- *Insight*: uma “relevação” ou nova interpretação de “informações existentes” tida frente à análise do que foi coletado na fase de Inspiração, não se trata de uma “nova informação”, ela aponta desafios por parte dos usuários da solução que se visa elaborar (IDEO; NESTA, 2019. p. 43);
- Oportunidade: ação vista como passível de ser realizada para responder a o que foi identificado nos *insights*, sugere-se que ela seja formulada como uma pergunta iniciada em “Como podemos”, para estimular que haja mais de uma resposta possível. A proposta é que a oportunidade seja “um impulsionador” para *braimstormings* das próximas etapas do trabalho (IDEO; NESTA, 2019. p. 45).
Ex: A partir do *insight* “Estudos de Futuros e *Foresight* são pouco conhecidos e

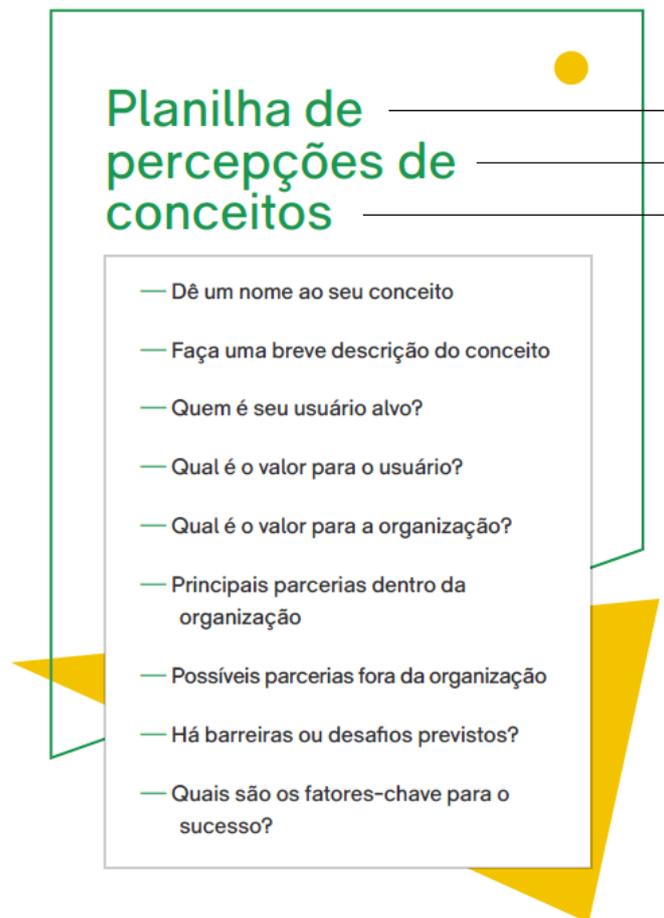
aplicados”, pode-se formular a pergunta “Como podemos popularizar as ferramentas de Estudos de Futuros e *Foresight*?”

- Ideias: proposições de ação para solucionar os desafios observados nas fases anteriores, em específico, para responder às perguntas formuladas na etapa de gerar oportunidades;
- Conceito: conjunto de ideias conectadas que, juntas, respondem à problemática do trabalho, é a ideia macro da primeira proposta de solução (IDEO; NESTA, 2019. p. 47).

Nas entrevistas realizadas sob este trabalho e descritas metodologicamente no subtópico anterior, são realizadas perguntas voltadas a coletar *insights* dos participantes, de modo a integrar ao processo do trabalho outros olhares acerca de pontos que devem ser observados para a construção de soluções. As categorias de perguntas elaboradas com este intuito em especial são as de números 4 e 5 (Vide Quadro 4).

No que se refere ao conceito, é importante salientar que ele é composto por elementos descritivos que delimitam os pilares para a construção do protótipo. Os elementos considerados para a elaboração do conceito do protótipo do modelo a ser desenvolvido no presente trabalho estão ilustrados na Figura 10, extraída do Guia da IDEO e da NESTA (2019. p. 47).

Figura 10 - Elementos que compõem o conceito desenvolvido



Fonte: IDEO; NESTA, 2019. p. 47.

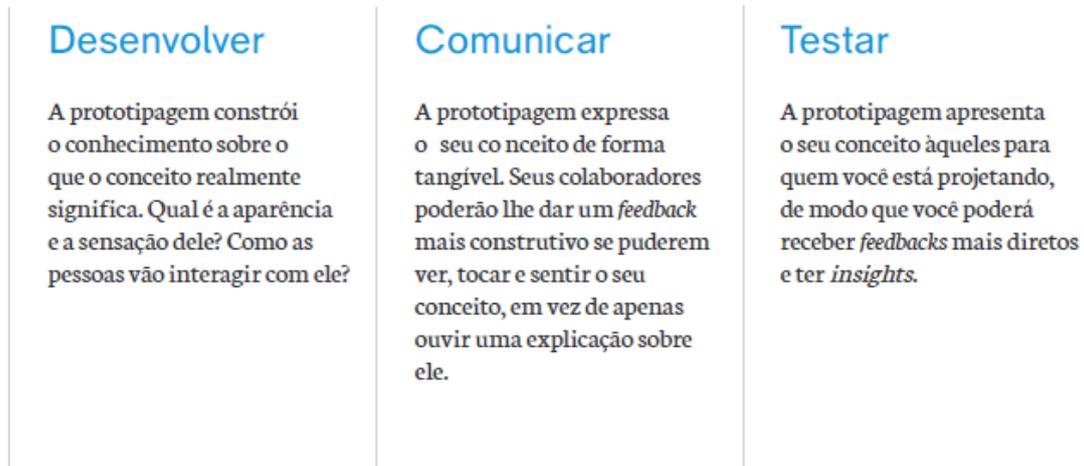
2.2.3. Prototipagem: procedimentos e instrumentais

A prototipagem é a fase na qual o conceito se transforma em algo tangível, a ideia base da solução proposta se materializa de modo a tornar possível o teste do que é ofertado como resposta à problemática de trabalho. O protótipo permite o teste do conceito elaborado (IDEO; NESTA, 2019. p. 52). A Figura 11 ilustra alguns porquês de se desenvolver protótipos a partir da perspectiva do DT.

Existem diferentes tipos de protótipo, ou seja, diferentes formas de materializar o conceito para que ele seja testado. O guia de referência da IDEO aborda os tipos de protótipo quanto a nível de resolução e tempo necessário para seu desenvolvimento, sobre o tema há uma imagem que ilustra a classificação dada, que consta na Figura 12.

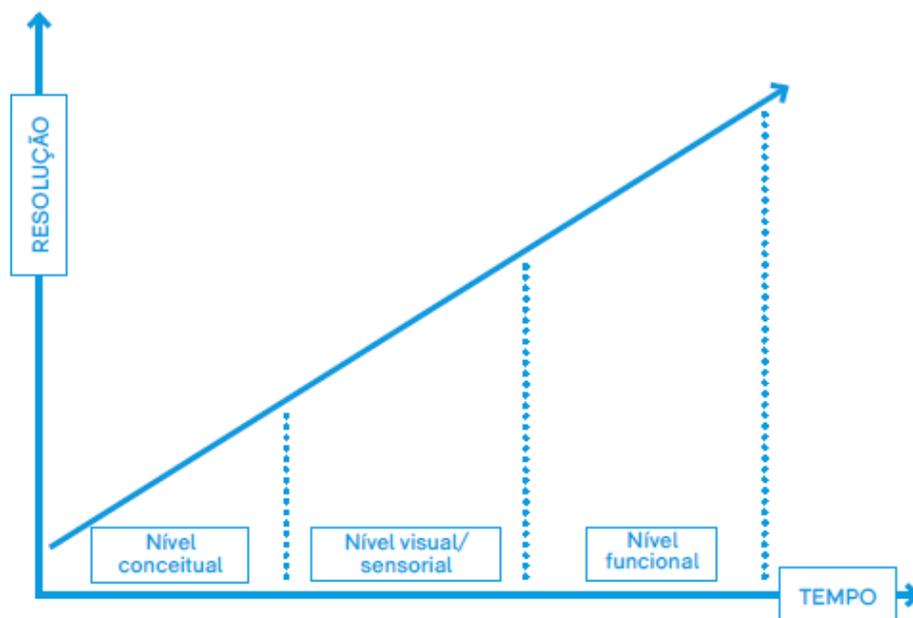
Figura 11 - O porquê do protótipo na perspectiva do DT

Por que fazer protótipos?



Fonte: IDEO; NESTA, 2019. p. 52.

Figura 12 - Níveis de prototipagem e grau de resolução e tempo de elaboração



Fonte: Fonte: IDEO; NESTA, 2019. p. 54.

O guia destaca, ainda, a relevância de, no processo de prototipagem, definir as metas de aprendizagem e plano do experimento. As metas de aprendizagem são os porquês da decisão de desenvolver e iterar um protótipo, são as perguntas que se deseja

que sejam respondidas a partir do teste do conceito. Cada tipo de protótipo permitirá que sejam respondidos tipos específicos de perguntas. Neste sentido, os tipos de protótipos e tipos de informações que podem ser geradas a partir de seus testes que são apresentadas como exemplos são as seguintes (IDEO; NESTA, 2019. p. 56):

- Protótipo em nível conceitual: permite o teste do aspecto teórico do conceito, buscando identificar se existe alguma lacuna ou retificação necessária;
- Protótipo em nível visual/sensorial: permite o teste do aspecto prático de aplicabilidade do conceito frente ao usuário, buscando identificar se atende suas necessidades, se funciona bem e é escalável;
- Protótipo em nível funcional: permite o teste do conceito no aspecto de funcionalidade, buscando identificar se atende as aspirações de sua idealização, o grau de impacto no público-alvo, e as demandas para operabilidade em grande escala.

Uma vez definidas as metas, orienta-se que seja desenvolvido o plano do experimento, que traz detalhes acerca de como o protótipo vai ser feito e testado. Para o desenvolvimento deste plano são as listadas as seguintes perguntas-guia (IDEO; NESTA, 2019. p. 56):

Que protótipos você deseja criar para apoiar suas ambições de aprendizagem?
 Que métodos de pesquisa você vai adotar para registrar sua aprendizagem ao longo do percurso?
 Em que ambiente você vai fazer testes e estudos? Off-line, em um ambiente controlado, para o qual os cidadãos serão convidados? Ou ao vivo, em cenários reais, onde você vai acompanhar o que acontece?
 Quais são as exigências de prazo, orçamento e recursos?
 Qual é o plano de comunicação que dá apoio ao experimento?

O tipo e detalhes do protótipo desenvolvido no presente trabalho foram desenvolvidos seguindo as instruções e perguntas-guia expostas acima no presente tópico. Como ferramenta para desenvolvimento do protótipo utilizou-se a plataforma Figma⁶¹, que possibilitou a construção da representação visual do conceito elaborado. Maiores detalhes sobre os resultados desta fase são expostos no Cap. 5 do relatório.

2.2.4. Iteração: procedimentos e instrumentais

A Iteração é a fase na qual se coloca o protótipo em funcionamento para que se capte as informações desejadas acerca de sua adequabilidade ao contexto o qual se busca

⁶¹ Disponível em: <https://www.figma.com>

impactar. A iteração compreende uma dinâmica de teste para a materialização do conceito gerado.

Neste momento é crucial a participação de pessoas que sejam ou representem o público-alvo da solução que se busca gerar. O feedback deles gerará insumos para que o protótipo seja melhorado na fase de Refino.

Toda esta dinâmica é construída a partir das metas de aprendizagem traçadas com base nas especificidades do conceito e do protótipo gerados. Estas metas delimitam o que se deseja observar quanto ao protótipo.

O presente trabalho convida como participantes desta etapa pessoas que foram entrevistadas no âmbito da pesquisa nacional da Etapa 1 da Inspiração e o entrevistado ID 4, que solicitou a participação nesta fase, apesar de não ter conseguido contribuir a tempo.

Como critérios para escolha dos instrumentais para esta fase de Iteração estão o nível de facilidade e agilidade quanto à coleta e análise dos *feedbacks* dos participantes, e o atendimento às metas de aprendizagem delimitadas. Neste sentido, a ferramenta *Survey* é utilizada, sendo instrumentalizada pela funcionalidade de questionário da plataforma *Google Forms*.

Maiores detalhes sobre a Iteração estão presentes no Cap. 5 do relatório.

2.2.5. Refino e direcionamentos para implementação: procedimentos e instrumentais

Uma vez realizada a avaliação do protótipo, os aprendizados indicam os pontos de melhora e modificações que podem ser feitas na versão prototipada para que se chegue a uma versão de entrega mais alinhada com as necessidades do usuário final.

Quando o refino é feito chega o momento da implementação da solução gerada. Para o guia da IDEO e da NESTA (2019. p. 92), a fase de implementação é uma das mais críticas por ter que lidar com possíveis resistências à mudança, o que levaria à necessidade de se pensar em formas de mitigar os riscos que podem impactar esta transição (2019. p. 68).

Dentre as entregas que o guia da IDEO sugere para esta fase estão (IDEO; NESTA, 2019. p. 68-75): *pitch* da solução (apresentação rápida); planilha de capacidades (trazendo demandas de distribuição, parcerias necessárias e habilidades demandas para implementação da solução); e a definição de formas de mensuração e avaliação da solução gerada.

Conforme é abordado na última entrega pelo guia supracitado, a implementação também é um momento no qual potenciais melhorias que possam ser feitas para que a solução seja incorporada à realidade da instituição sejam identificadas e realizadas (IDEO; NESTA, 2019. p. 75).

Neste contexto, esta fase é relevante por tratar-se da ponte entre a desenvolvedora da solução e o seu público-alvo. Ela é o momento de colocar a solução em funcionamento de fato sob a realidade na qual deseja impactar.

No caso do presente trabalho, a autoridade e competência funcional para decidir pelo uso do modelo no contexto do planejamento estratégico de Defesa do Brasil não está na figura da autora da solução, mas sim, dos usuários alvo dela. Deste modo, neste trabalho não se tem a intenção de realizar as atividades de implementação do modelo, mas, sim, de oferecer recomendações gerais para que ele seja implementado, de modo a contribuir para este processo.

Considerado o exposto acima, este TCD relata e apresenta no Capítulo sexto as modificações do modelo em sua versão protótipo, a versão de entrega da solução e recomendações gerais para a implementação do modelo de participação.

No desenvolvimento do modelo são empregadas plataformas de Design e criação de conteúdo, especificamente, o Figma⁶² e o MS Power Point, devido à familiaridade quanto ao uso das plataformas e ao fato de deterem funcionalidades que permitem a criação de conteúdos com diversidade de elementos e designs.

⁶² Disponível em: <https://www.figma.com>

CAPÍTULO 3. INSPIRAÇÃO: APROFUNDAMENTO E NOVAS PERSPECTIVAS

O presente capítulo apresenta os dados e informações coletadas no decorrer da fase de Inspiração da metodologia descrita no Capítulo primeiro. Ela traz ao trabalho os insumos necessários para a compreensão mais detalhada sobre o contexto sob o qual os CDB são elaborados, assim como boas práticas identificadas em contextos similares.

Neste momento do trabalho levanta-se dados e informações que atendem aos objetivos secundários “Mapear e analisar o atual processo de elaboração dos Cenários de Defesa”, “Levantar e analisar métodos e práticas de participação no contexto da Prospectiva estratégica”, “Sintetizar os métodos e boas práticas aplicáveis ao caso brasileiro para desenvolvimento do modelo de participação”.

Conforme explanado no Capítulo primeiro, a Inspiração apresenta duas camadas de pesquisa que contribuem para a construção da solução almejada, a primeira é o aprofundamento na problemática (etapa 1) e a segunda é a ampliação da percepção de boas práticas que podem ser empregadas como solução a ela, as pesquisas análogas (etapa 2).

Na etapa de aprofundamento da problemática é realizado um esforço de pesquisa com foco na identificação de procedimentos, ferramentas e instrumentais utilizados, perfil e experiência dos profissionais envolvidos (perfil Cenaristas nas entrevistas) e sua percepção acerca dos desafios, potencial e boas práticas de participação no contexto de desenvolvimento dos Cenários de Defesa. A este conjunto de olhares também se soma a opinião de especialistas em Estudos de Futuros e *Foresight*, Participação Social e/ou Defesa acerca das práticas participativas.

Na etapa de ampliação da percepção, o esforço de pesquisa é voltado ao levantamento de práticas e métodos de participação em governos e Organizações Internacionais Governamentais (OIGs). As iniciativas do governo brasileiro são de interesse tanto quando voltadas a Estudos de Futuros e *Foresight* quanto voltadas a processos participativos em outros contextos, conforme explicado no Capítulo 1.

As fontes identificadas como contendo dados e informações de interesse ao trabalho em cada etapa da fase de Inspiração estão listadas e descritas nos quadros 5 e 6, apresentados no capítulo anterior.

Nos subtópicos que seguem estão descritos os dados e informações coletados. Elas são os insumos basilares para o início da construção da solução que se deseja entregar,

um modelo de participação para os CDB, a qual se desdobra nas fases que serão abordadas nos capítulos seguintes.

3.1. Etapa 1: Aprofundamento na problemática

3.1.1. Estrutura de governança e o processo metodológico dos CDB

A elaboração dos cenários fica a cargo de um Grupo de Trabalho (GT) instituído por portaria do Ministro da Defesa e sob coordenação de representante da Assessoria Especial de Planejamento do MD (ASPLAN) (Brasil, 2022. p. 16). O GT do atual ciclo foi instituído pela supracitada normativa, Portaria nº 2271/2023. Ele é composto por representantes de diferentes setores dentro do Setor de Defesa, integram o GT especificamente os seguintes (Brasil, 2023a. Art. 3º, incisos I, II, III, IV):

I - do Ministério da Defesa: a) dois representantes da Assessoria Especial de Planejamento - ASPLAN; b) cinco representantes do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas - EMCFA; e c) cinco representantes da Secretaria-Geral do Ministério da Defesa - SG; II - três representantes do Comando da Marinha; III - três representantes do Comando do Exército; e IV - três representantes do Comando da Aeronáutica.

No Artigo 3º, § 3º, salienta-se que as “autoridades competentes dos Comandos das Forças Singulares e dos órgãos da administração central do Ministério da Defesa” serão responsáveis pela indicação de seus representantes para o grupo de trabalho. Esta determinação cria mais uma camada de ações e partes interessadas dentro do processo de elaboração dos Cenários a partir da perspectiva da Gestão de projetos.

Nas entrevistas de ID 5 e 8, foi informado pelas pessoas entrevistadas que a equipe direta que fica à frente da elaboração dos CDB no âmbito da ASPLAN tem sido composta no presente ciclo por 2 a 3 profissionais militares, que respondem ao chefe do setor responsável pelo trabalho, o que demonstra alinhamento com a determinação da portaria de instituição do GT dos CDB (Art. 3º, inciso I, alínea a. 2023a). Combinando as informações coletas, identificou-se que já houve ao menos duas mudanças de pessoal na equipe da ASPLAN desde 2021 (Anônimo, 2024e, 2024h, 2024i).

Cabe destacar que a ASPLAN é um órgão que presta assessoria direta ao Ministro da Defesa e tem quadro de pessoas próprio (Brasil, 2023b. Art. 2º, inciso I, alínea c). De todo modo, a Assessoria conta com a atuação de profissionais que exercem função nas subchefias do Estado Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) para atuarem em seu nome nas demandas de coordenação do processo de elaboração dos CDB, conforme informado na entrevista de ID 9 (Anônimo, 2024i).

Segundo o Decreto que aprova a organização do MD, compete à ASPLAN (Brasil, 2023b. Art. 5º):

- I - assessorar o Ministro de Estado nos assuntos relacionados à governança pública do setor de defesa e aos temas específicos de sua área de atuação;
- II - coordenar os processos de:
 - a) elaboração, acompanhamento, revisão e atualização do planejamento estratégico setorial de defesa; e
 - b) elaboração e atualização do Livro Branco de Defesa Nacional; e
- III - apoiar o Conselho Superior de Governança nos assuntos relacionados à sua área de atuação.

O Decreto determina, ainda, que sob ela estarão 10 profissionais distribuídos nas seguintes funções: Um Chefe de Assessoria Especial, três Assessores Militares, dois Assistentes, dois Assistentes técnicos, e três Supervisores (Brasil, 2023b. Anexo XII, alínea d).

Cabe destacar que o órgão responsável pela coordenação do trabalho de elaboração dos CDB tem variado no decorrer dos ciclos de planejamento. Conforme mencionado anteriormente, atualmente, a coordenação é de responsabilidade da ASPLAN. Esta mesma instituição exerceu este papel no contexto do método SISPED 2015 (Brasil, 2015. p. 14). Quando o método de 2019 estava vigente, o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) era quem detinha esta responsabilidade (Brasil, 2019a. p. 6).

Outro ponto de destaque é o fato de que os entrevistados 5 e 8 relataram ter participado de atividades para elaboração dos CDB sob o atual ciclo de planejamento estratégico, antes mesmo de ter sido publicada a normativa de instituição do GT voltado a esta atividade. Ambos atuaram sob a ASPLAN.

A pessoa entrevistada 5 relatou o processo de preparação para o início das atividades de elaboração dos CDB entre 2021 e 2022. Ela relatou que os CDB desenvolvidos anteriormente a sua entrada em 2021 foram insuficientes quanto à participação no processo de desenvolvimento dos cenários e quanto à qualidade da entrega feita. Este fator teria gerado a demanda de que fossem colocados esforços no sentido de desenvolver novo recorte metodológico para o processo (Anônimo, 2024e).

Neste contexto, relatou-se que foi construído um curso de formação personalizado para o pessoal que compunha a equipe responsável. Este curso também contou com vagas para representantes das FA que trabalhavam com Cenários nas suas instituições. A indicação desses profissionais era discricionariedade das Forças, porém, colocou-se como critérios um posto mínimo e que esse profissional fosse indicado para compor o grupo

para o trabalho de elaboração dos CDB no ano seguinte. Esta teria sido uma forma de buscar ter pessoas com algum conhecimento prévio em Cenários. Quem ministrou o curso foi um civil indicado pela Professora Doutora Elaine Marcial. A pessoa entrevistada ratificou que o fato de ter sido um civil a conduzir esta formação mostra que não se tratava de uma iniciativa fechada no ciclo de militares (Anônimo, 2024e).

Na entrevista de ID 5 ainda foi salientado que se empregou questionários para levantamento de informações relevantes ao desenvolvimento dos cenários na época em que estava na atividade. Esses questionários eram endereçados aos representantes das FA que compunham a equipe de elaboração (chamados de “oficiais de ligação”), que remetiam a seus superiores. Além disso, também eram enviados questionários para especialistas. Os especialistas eram selecionados se utilizando da rede de contatos da professora Elaine Marcial, indicações do pessoal da equipe e com base na identificação de funções de governo que detinham conhecimentos de interesse ao estudo, por exemplo, chefe de setor específico do Itamaraty (Anônimo, 2024e).

Sobre a metodologia atual, foi coletada a informação de que houve duas mudanças de metodologia entre 2022 e o momento da entrevista ID 8 (Anônimo, 2024h). A primeira abordagem adotada foi a da Professora Doutora Elaine Marcial Coutinho, profissional brasileira da área de Estudos de Futuros e *Foresight*⁶³. A segunda foi uma abordagem desenvolvida especialmente pela equipe da ASPLAN com base no que foi apreendido da metodologia anterior. A terceira foi a abordagem introduzida pelo Professor Doutor Marcelo José Pio, profissional com vasta experiência na área, em especial no âmbito do sistema Indústria⁶⁴. O convidado afirmou que tanto a abordagem de Marcial quanto de Pio trabalhava com incertezas críticas, porém, a partir de processos metodológicos distintos. Relatou-se que as decisões acerca das mudanças metodológica foram tomadas no âmbito da equipe responsável pela coordenação da elaboração dos CDB (Anônimo, 2024h).

Na entrevista ID 8 ainda foi relatado que o profissional realizou cursos para se capacitar nas abordagens metodológicas escolhidas como de referência. Sendo o primeiro curso realizado pela ENAP ministrado pela Prof. Dr. Elaine Marcial, e o segundo ministrado pelo Prof. Dr. Marcelo Pio. O primeiro contato do entrevistado com a realização de Cenários Prospectivos foi quando assumiu sua função na ASPLAN (Anônimo, 2024h).

⁶³ Saiba mais em: <http://lattes.cnpq.br/1454719710051052>

⁶⁴ Saiba mais em: <https://www.researchgate.net/profile/Marcello-Pio-2>

Cabe destaque às informações coletadas na entrevista de ID 8 sobre o processo metodológico pautado na abordagem de Marcial. Relatou-se que eram realizados diversos *workshops* para levantamento e classificação de sementes de futuros, a atividade era conduzida a partir da exposição de um especialista convidado a fazer uma palestra com foco em apresentar um panorama de seu tema e área de expertise. A partir deste input, os participantes eram separados em grupos e instruídos a refinar um determinado fenômeno de interesse. Os participantes convidados eram representantes das Forças Armadas, do MD e de outros ministérios. Esses participantes eram indicados por suas instituições e órgãos (Anônimo, 2024h).

A pessoa entrevistada 9 destacou em sua resposta que não teve a oportunidade de iniciar os trabalhos de condução do processo metodológico dos CDB, porém, destacou que a ASPLAN costuma realizar entrevistas tanto para os Cenários quanto para Análises de ambiente sob outras abordagens metodológicas (Anônimo, 2024i).

As ferramentas relatadas e seus recortes foram os seguintes:

- Entrevistas com especialistas convidados (Entrevistas IDs 5, 8, 9);
- *Workshops* de levantamento de sementes de futuros com a participação de convidados que atuam sob as FA, Ministério da Defesa e demais Ministérios (Entrevista ID 8);
- Pesquisas bibliográficas (Entrevistas IDs 5 e 8);
- Questionários para representantes das FA e especialistas convidados (Entrevista ID 5).

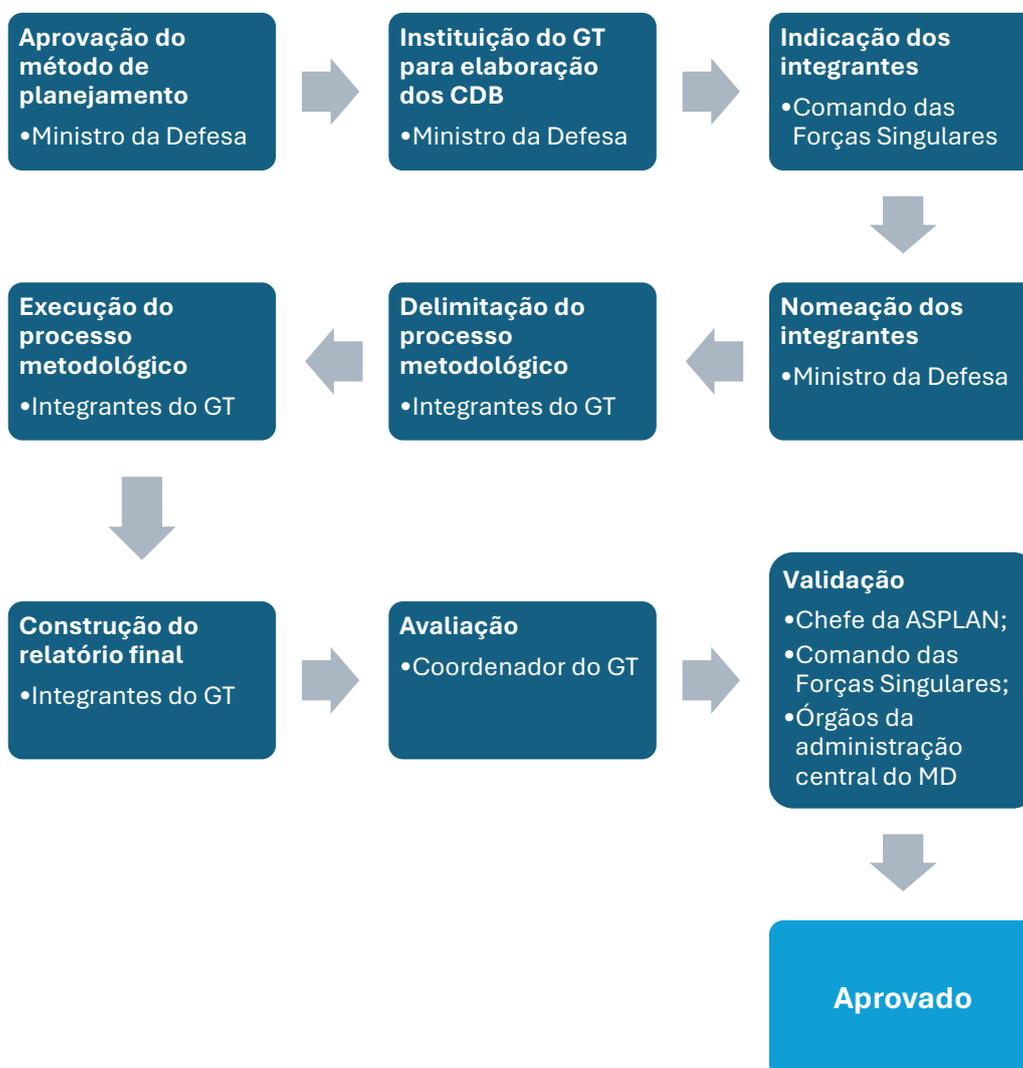
No Decreto de instituição do GT existe a determinação de que será entregue um “relatório final, contendo as propostas e produtos obtidos no âmbito do Grupo de Trabalho – GT”, este seria entregue no dia 29 de setembro de 2023, ao Chefe da Assessoria Especial de Planejamento - ASPLAN do Ministério da Defesa. O presente trabalho não conseguiu coletar a informação precisa quanto à entrega ou não deste relatório, porém, pelas informações coletadas de ex-integrantes da equipe da ASPLAN, a elaboração dos CDB aparenta apresentar-se em uma nova fase de realização após mudanças metodológicas e de equipe (Entrevistados 5, 8 e 9. Anônimo, 2024e, 2024h, 2024i).

É importante pontuar a determinação do artigo 7º da Portaria de instituição do GT dos CDB, que estabelece uma restrição no acesso aos debates sob o grupo até que haja a

aprovação do que chamam de “proposta dos Cenários de Defesa 2040” no artigo 6º. Sobre o tema afirma-se que até “a aprovação dos cenários, a divulgação de discussões em curso no âmbito do Grupo de Trabalho - GT será restrita às estruturas hierárquicas e de comando dos respectivos membros das Forças Singulares” (Brasil, 2023^a. Art. 7º).

Com base nas informações coletadas e, em especial, na Portaria 2771/2023 e no método do PESD 2021, a Figura 13 ilustra o processo de elaboração dos CDB a partir da lógica da Gestão de Projetos, enfatizando as diferentes ações e atores responsáveis por cada uma delas, trazendo os atores responsáveis por cada ação.

Figura 13 - Etapas e atores responsáveis do processo de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil



Fonte: Elaboração própria, 2024.

3.1.2. Usuários do modelo: perfil e experiência do usuário

Considerando as entrevistas realizadas com pessoas do perfil Cenaristas que tiveram atuação direta com os CDB (Entrevistadas 5, 8 e 9), identifica-se que a atuação nesta função vem sendo exercida por militares oficiais superiores da ativa das três Forças Armadas, Marinha, Exército e Aeronáutica.

A pessoa entrevistada 5 detinha conhecimento prévio sobre Cenários Prospectivos adquirido em curso realizado em instituição internacional antes de assumir sua função referente aos CDB. Na entrevista foi relatado que foi desenvolvido curso de formação personalizado para os integrantes da equipe que vinham se dedicando ao trabalho de desenvolvimento dos CDB, sendo ele formado tanto por representantes da ASPLAN quanto por representantes das FA.

A pessoa entrevistada 8 relatou que fez dois cursos de formação uma vez que foi alocada na função, um sob a ENAP, e outro desenvolvido de forma personalizada para o time dos CDB, conforme mencionado no subtópico anterior.

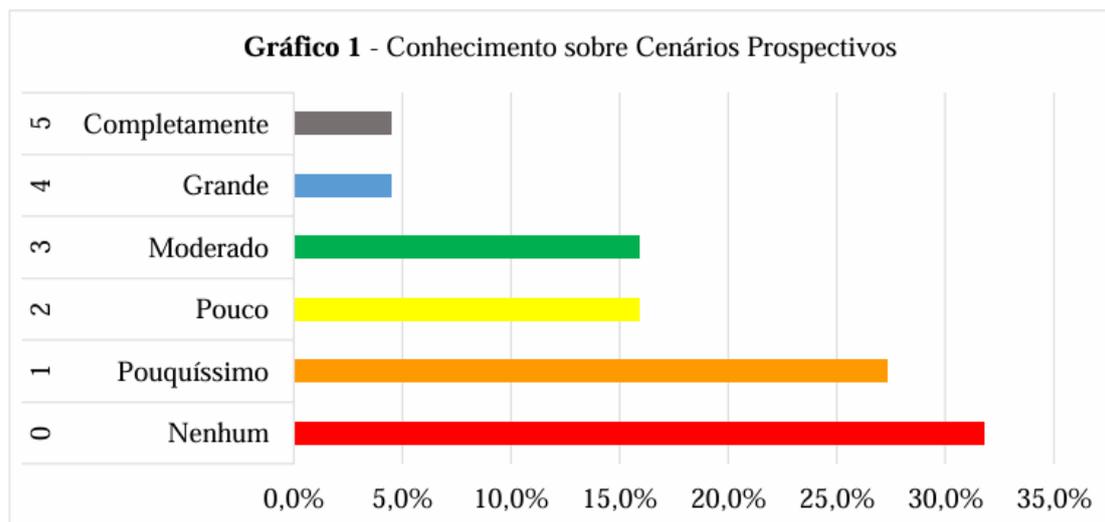
A pessoa entrevistada 9 mencionou ser sua primeira vez realizando atividade de Cenários e não mencionou se realizou curso de capacitação sobre a metodologia.

No que se refere a nível de expertise do pessoal responsável pela elaboração dos Cenários, afere-se que usualmente os profissionais têm um primeiro contato mais aprofundado com a área de Estudos de Futuros e *Foresight* e sua metodologia quando são destinados a exercer a função de elaboração dos CDB. No âmbito de profissionais que não atuaram diretamente com os CDB, este padrão se repete na pessoa entrevistada 6.

Soma-se a este quadro as informações coletadas na pesquisa de Ângelo Seleri em seu Trabalho de Conclusão de Curso na Escola Superior de Defesa (ESD). Ele realizou uma análise bibliográfica e documental acerca do conhecimento e aplicação dos Cenários Prospectivos no âmbito da Marinha do Brasil. Tendo como principal referencial pesquisa realizada pelos autores Adriano Lauro e Alexandre Reis na disciplina de Estratégia do Curso de Altos Estudos a Marinha do Brasil (C-PEM), Seleri destaca que os Cenários são desconhecidos ou pouquíssimo conhecidos por cerca de 60% dos alunos da disciplina, conforme pode ser observado na Figura 14 (Seleri, 2023. p. 18). O que se contrapõe com a percepção dos alunos quanto à importância do uso de Cenários no planejamento estratégico da Marinha, que foi reportada como sendo de grande ou completa importância para mais de 50% dos respondentes, conforme ilustra a Figura 15 (Seleri, 2023. p. 18). O C-PEM tem como público “Oficiais dos diferentes Corpos e Quadros da Força Singular, além de representantes do Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira, no último posto

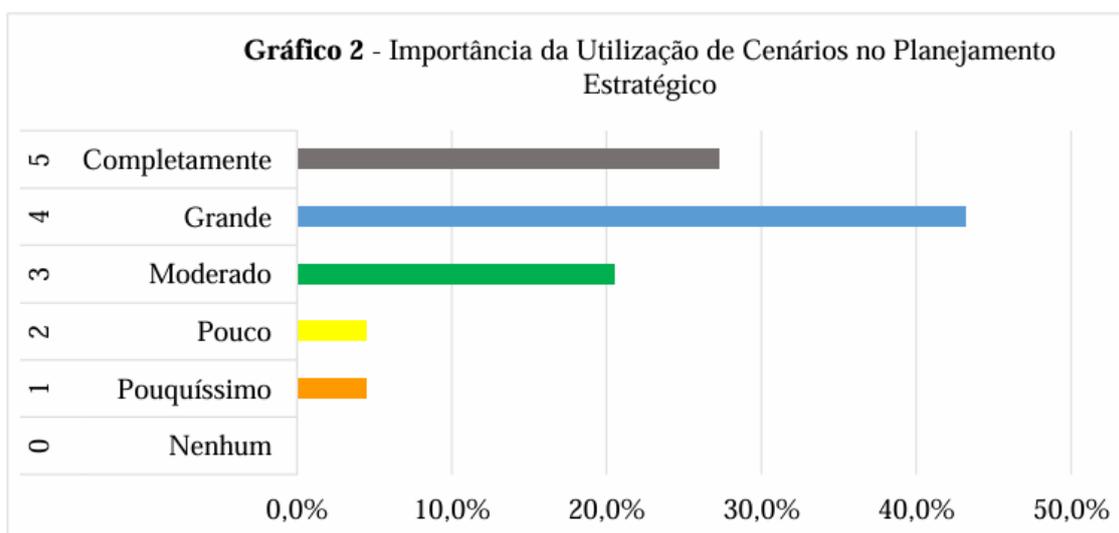
da carreira”, e representantes de outras instituições governamentais, como a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) (Seleri, 2023. p. 17).

Figura 14 - Conhecimento dos alunos do C-PEM em Cenários Prospectivos



Fonte: Seleri, 2023. p. 18.

Figura 15 – Importância dos Cenários segundo os alunos do C-PEM



Fonte: Seleri, 2023. p. 18.

Considerando o contexto geral dos profissionais do perfil Cenaristas que foram entrevistados, o padrão quanto à não expertise prévia, só não se apresenta nas pessoas entrevistadas que relatam terem tido o interesse ou oportunidade de estudar o tema em outros momentos de sua carreira, como é o caso das de ID 5, 7 e 12.

Quanto a tempo de permanência na função referente aos CDB, os entrevistados 5 e 8 relatam que saíram do setor em meio à realização das atividades de execução da metodologia, ambos relatam que a rotatividade da função militar é um desafio do processo. A pessoa de ID 9 relatou ter entrado em meio ao processo de execução.

Estes relatos apontam para a existência de uma rotatividade na composição da equipe de desenvolvimento dos Cenários de Defesa. As informações coletadas referem-se em específico aos representantes da ASPLAN ou órgão coordenador, porém, pode-se ter como possibilidade plausível que esta mudança frequente de integrantes aconteça igualmente no que se refere aos representantes das FA nomeados para o GT dos cenários (Brasil, 2023a. Art. 3º, parágrafo 3º).

Isso posto, pode-se identificar as seguintes características no perfil e experiência dos Cenaristas que atuam na elaboração dos CDB:

- Trata-se de militares da ativa em posto de oficial superior;
- Os profissionais costumam se aprofundar no estudo das metodologias de Estudos de Futuros e *Foresight* quando alocados para a função, em especial por meio de cursos;
- A equipe de elaboração dos CDB tem alta rotatividade de profissionais.

3.1.3. Abordagem participativa: desafios e potencial

A catalogação organizada das respostas dadas tanto pelo perfil de Cenaristas quanto de Especialistas possibilita a identificação de diferentes desafios e potencialidades da abordagem participativa no contexto dos governos. No Quadro 6 estão catalogadas as respostas dadas no que se refere a estes tópicos associando-as com a pessoa de sua autoria.

Em especial a pessoa entrevistada 1, trouxe a perspectiva em primazia do setor de Defesa britânico, porém, também analisou o caso brasileiro uma vez que teve contato direto com a Marinha do Brasil na realização de trabalho demandado e no contexto de cooperações que a instituição realiza em primazia com o antigo DCDC (Anônimo, 2024^a).

Observa-se que alguns dos entrevistados trouxeram respostas que não se alinham com o *core* das questões sobre desafio e potencial, descritas na categoria 3 do quadro 5, apresentado no capítulo anterior. No entanto, é válida a catalogação como as respostas foram feitas para que se observe a linha de raciocínio utilizada para que fizessem seus apontamentos.

De forma resumida, considerando as respostas dadas pelos Cenaristas com atuação direta na elaboração dos CDB (IDs 5, 8 e 9), os desafios referentes à abordagem participativa com base nas suas experiências neste contexto são as seguintes:

- Conseguir gerar sentimento de pertencimento nos participantes no que se refere ao processo (ID 5);
- Lidar com o *timing* das burocracias para participação de agentes públicos (ID 5);
- Captar voluntários (ID 8);
- Engajar e gerar comprometimento dos participantes (ID 8);
- Lidar com a rotatividade de agentes públicos indicados para participar enquanto representantes de setor (ID 8);
- Engajar outros ministérios (ID 8);
- Lidar com participantes que querem prever o futuro (ID 8);
- Fortalecer a mentalidade de Defesa Nacional na sociedade, em especial entre civis (ID 9).

Já o potencial desta abordagem na percepção deles está nos seguintes fatores:

- Mitigação de efeitos de eventos futuros indesejados (ID 5);
- Sentimento de pertencimento e aceitabilidade maior do documento nas Forças Singulares quando há participação de *stakeholders* internos (ID 5);
- Acesso a diferentes conhecimentos (ID 8);
- Criação de carreiras e cursos voltados a civis na Escola Superior de Defesa (ESD) (ID 9).

Na percepção dos Cenaristas com atuação em outros contextos (IDs 6, 7, e 12), os desafios que se destacam são os seguintes:

- Resistência aos resultados dos Cenários por falta de compreensão (ID 6);
- Desconfiança da população nos processos públicos (ID 7);
- Desconfiança do setor público na troca de informações com pesquisadores da Academia (ID 7);
- Falta de aderência entre método escolhido e entrega final que dialoga com linguagem do decisor (ID 7);
- Desconhecimento dos decisores quanto ao tempo de execução do trabalho de Cenários Prospectivos (ID 12);

- Mentalidade brasileira focada no curto prazo (ID 12).

Para essas pessoas, o potencial da abordagem participativa está no seguinte:

- Incluir na formação de oficiais o estudo de metodologias de futuros (ID 6);
- Incorporação do conhecimento científico nas instituições públicas (ID 7);
- Fortalecimento da relação entre setor público e Academia (ID 7);
- Proporcionar aprendizado organizacional (ID 12).

Os Especialistas que responderam sob o contexto da pesquisa nacional, foram os de ID 10 e 11, ambas as pessoas detêm conhecimento prático e teórico acerca de Estudos de Futuros e *Foresight* no contexto de Defesa, cabendo destaque para suas contribuições acerca dos desafios e potencial da abordagem participativa. Destacam-se entre os desafios a dificuldade das pessoas de se permitirem imaginar e errar (ID 11) e a necessidade de lidar com confidencialidade de algumas temáticas referentes à Defesa (ID 10). No que se refere ao potencial da abordagem participativa, destacam-se a o impacto na qualidade da entrega final (ID 10) e a disseminação da metodologia de Cenários (ID 11).

Os demais Especialistas (IDs 1 a 4) trouxeram contribuições relevantes que se aplicam igualmente ao contexto brasileiro, cada uma em um ponto. As contribuições de IDs 2 e 4 se destacam por trazerem percepções de pessoas que detêm larga expertise em capacitação de Governos para implementação de *Foresight*. A contribuição 1 se destaca por trazer a percepção de um profissional que se dedica a compreender os elementos basilares da formação militar e que tem experiência no diálogo entre Academia e Estado no contexto britânico. A contribuição de ID 3 se destaca na perspectiva de que é dada por um profissional com larga experiência em desenhar e facilitar dinâmicas participativas e pautadas no estímulo à imaginação voltada a futuros.

Quadro 6 – Desafios e potencial da abordagem participativa na percepção dos entrevistados

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	DESAFIOS	POTENCIAL
1	Especialista	Internacional	<p>Falta de compreensão do que é Participação.</p> <p>Falta de compreensão do que é metodologia e conhecimento metodológico, que leva a não compreensão da importância de eles serem priorizados.</p> <p>Pessoas destinadas a fazer <i>Foresight</i> nos governos têm pouco ou nenhum conhecimento sobre Metodologia científica e sobre a área de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i>.</p> <p>Falta de pessoal interno ao governo para se debruçar sobre a metodologia de Futuros, “se engajar, analisar e entender”</p> <p>Percepção pré-concebida dos agentes de governo quanto aos acadêmicos serem teóricos a ponto de não conseguirem acessar o aspecto prático das realidades analisadas.</p> <p>Compreensão e fala das diferentes linguagens em um espaço de diálogo com diversidades de setores (Ex. Governo, Academia, Indústria).</p>	<p>Integrar diferentes setores em mais de um momento dos processos decisórios.</p> <p>Aprimorar os processos internos de tomada de decisão.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	DESAFIOS	POTENCIAL
			Vieses comportamentais pautados em preconceito, que impactam em um espaço de diálogo com diversidade (Ex.: Machismo e Xenofonia)	
2	Especialista	Internacional	<p>Participação interna a governos: Falta de uma linguagem comum do que é a Prospectiva, então isso cria um “ceticismo” em torno da área; “<i>Leadership bias</i>”, quando não tem um órgão interno o Governo que dissemina o uso da prospectiva, isso pode gerar desafios, pois dificulta a comunicação entre ministérios.</p> <p>Participação externa: deixar claro propósito do processo participativo e mostrar que as contribuições feitas serão de fato empregadas; mostrar o valor da Prospectiva participativa.</p> <p>Desejo dos decisores da instituição quanto a querer ouvir diferentes grupos de pessoas.</p>	<p>Criar diálogo interno.</p> <p>“Criar cultura de Prospectiva” internamente ao governo.</p> <p>“Criar cultura de Prospectiva na sociedade”.</p> <p>Utilizar na Prospectiva o que já existe de práticas e iniciativas participativas no governo.</p>
3	Especialista	Internacional	<p>“Ter certeza de que os participantes têm interesse e que desejam” e entender o que as pessoas desejam.</p> <p>Compreender o número máximo de pessoas em uma dinâmica interativa.</p>	<p>Usar o “efeito dominó” para que as pessoas aprendam de forma mais aprofundada as metodologias.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	DESAFIOS	POTENCIAL
			<p>Compreender como dar escalabilidade à dinâmica desenvolvida, como reproduzir com outros grupos de pessoas.</p> <p>Superar a “pobreza da imaginação”.</p>	
4	Especialista	Internacional	<p><i>Individual level challenges:</i> Expectativas de que o processo participativo de <i>Foresight</i> Estratégico será feito de forma rápida, o que não acontece; Desconhecimento das pessoas sobre a proposta do <i>Foresight</i> no sentido de esperarem um processo preditivo; Dificuldade das pessoas em compreender o curto e longo prazo; Dificuldade das pessoas de compreender o valor do pensamento abstrato (“<i>individuals struggle with the value of abstract thinking</i>”)</p> <p><i>Team level challenges:</i> competitividade entre times dentro de uma mesma organização, dificultando o compartilhamento de informação.</p> <p><i>Organizational level challenges:</i> organizações desenhadas para se perpetuarem e continuarem fazendo as coisas do seu jeito (“<i>preserve their way of doing things</i>”)</p>	<p>Integra uma maior variedade de pontos de vistas e abrangência de conhecimentos (<i>a better variety of viewpoints or a wider range of knowledge</i>) de modo que melhora a qualidade das decisões tomadas.</p> <p>Criar evidências de que a opinião de diferentes pessoas está sendo levada em consideração no processo de tomada de decisão.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	DESAFIOS	POTENCIAL
5	Cenarista	Nacional	<p>Fazer com que as pessoas se sentissem parte do processo de elaboração dos cenários.</p> <p>Burocracias para solicitar participação de pessoas internas ao governo.</p>	<p>Possibilidade de atuar de forma pré-ativa, mitigando efeitos de eventos indesejados.</p> <p>Gerar sentimento de pertencimento quanto à entrega feita quando há participação de <i>stakeholders</i> internos ao setor de Defesa, o que facilita a receptividade do documento nas Forças Singulares, por exemplo.</p>
6	Cenarista	Nacional	<p>Cultura organizacional que não considera os resultados dos Cenários Prospectivos por entendê-los como “meramente acadêmicos”</p>	<p>Incluir “metodologia e processo de estudos de futuro / cenários prospectivos” nas formações dos oficiais.</p>
7	Cenarista	Nacional	<p>Selecionar pessoas que participam de um debate mais qualitativo.</p> <p>Superar a desconfiança das pessoas nos processos públicos de seleção de pessoas.</p> <p>Superar desconfiança do setor público em relação a passar informações para a Academia, os pesquisadores;</p> <p>Falta de aderência entre o método escolhido e o tipo de entrega que impacta no tomador de decisão.</p>	<p>Incorporar às instituições públicas o conhecimento científico.</p> <p>Fortalecer o relacionamento do setor público com a Academia.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	DESAFIOS	POTENCIAL
8	Cenarista	Nacional	<p>Captar voluntários para participar.</p> <p>Garantir o engajamento e comprometimento dos participantes.</p> <p>Criar dinâmicas atrativas aos participantes.</p> <p>Rotatividade dos participantes agentes públicos que são indicados por suas chefias como representantes de setor.</p> <p>Gerar mais engajamento de outros ministérios como participantes.</p> <p>Pessoas que participam em uma postura de tentar descobrir o futuro.</p>	Acessar diferentes conhecimentos.
9	Cenarista	Nacional	<p>“Introduzir na sociedade uma mentalidade de Defesa Nacional” para que civis e outros setores da sociedade tenham “visão mais abrangente de órgão e instituições Nacionais” do setor de Defesa e estejam comprometidos e dispostos a se engajar com os temas do setor, em especial especialistas.</p>	Criar uma “carreira de Defesa Nacional no MD e Cursos para civis na ESD (Escola Superior de Defesa)”
10	Especialista	Nacional	<p>Confidencialidade em temas de interesse à Defesa, o que dificulta tratar deles com participantes.</p>	<p>“Ouvir além dos muros dos quartéis”.</p> <p>Desenvolver entregas de qualidade.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	DESAFIOS	POTENCIAL
				Acessar diferentes aspectos sobre o contexto de estudo e análise.
11	Especialista	Nacional	<p>Complexidade do método de Cenários.</p> <p>Fazer as pessoas compreenderem que a proposta é “extrapolar” o presente, pensar sem as “vendas do agora”.</p> <p>“Receio das pessoas de errar”.</p>	Mostrar para as pessoas o potencial e aplicabilidade dos Cenários nas suas instituições e vidas.
12	Cenarista	Nacional	<p>Desconhecimento dos demandantes dos trabalhos de Cenários quanto ao tempo necessário para a realização do trabalho.</p> <p>Mentalidade brasileira focada no curto prazo.</p>	Gerar aprendizado organizacional.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

3.2. Etapa 2: novas perspectivas sobre participação e Futuros

Nas pesquisas de ampliação da percepção sobre como a abordagem participativa vem sendo endereçada em governos e OIGs, em especial no setor de Defesa, são identificados 7 *cases* nacionais e 20 *cases* internacionais de maior aderência ao trabalho. Nos Quadros 7 e 8 são apresentados os *cases* levantados com um destaque para as boas práticas identificadas que têm aplicabilidade no contexto de elaboração dos CDB. No primeiro quadro mencionado estão os nacionais e no segundo os internacionais. Prioriza-se os *cases* dos entes a nível federal, devido à natureza do processo de elaboração dos CDB.

Além dos *cases* supracitados, nas entrevistas realizadas no âmbito da pesquisa nacional e internacional foram levantadas boas práticas para que a abordagem participativa possa ser desenhada e implementada em um contexto de Governo. As entrevistas de ID 2 a 3 no quadro 4 responderam esta questão considerando contexto governamental em um geral, as demais entrevistas consideram o setor de Defesa especificamente. No Quadro 9 pode ser encontradas as boas práticas indicadas, as quais também serão abordadas no capítulo terceiro do presente relatório.

No que se refere à pesquisa internacional de levantamento de *cases*, incluindo a pesquisa de *benchmarking* sob o projeto Prospectiva para Segurança e Defesa, são destaques os seguintes pontos acerca do uso da abordagem participativa em Futuros e *Foresight* em Defesa:

- Observa-se que os setores de Defesa no Reino Unido e na Suíça têm mantido uma constância na criação de conteúdo aberto gerado a partir de Estudos de Futuros e *Foresight* (vide IDs 1 e 9 do Quadro 8).
- O programa *Deftech* da *Armasuisse* se destaca pelo uso de soluções imersivas e gamificação para engajar as pessoas em exercício de *Foresight* em Defesa, cabendo destaque especial ao fato de que existem diferentes iniciativas voltadas ao público em geral (vide IDs 9 e 10 do Quadro 8);
- O *Defence Futures*, antigo *Development, Concepts and Doctrine Centre* do Ministério da Defesa britânico está na sétima edição de uma publicação quadrianual feita com o uso de diferentes ferramentas de *Foresight* e contando com a realização de *workshops* e consultas a especialistas de diferentes países

e com o comissionamento de artigos científicos. Trata-se do relatório intitulado *Strategic Global Trends* (vide ID 1 do Quadro 8).

- As iniciativas do *Defence Science and Technology Laboratory* (DSTL) do Reino Unido, em especial sob a sua aceleradora DASA, se destacam como um exemplo de instituição de promoção de inovação aberta na área de Defesa, fazendo chamadas públicas que se destinam tanto a pesquisadores da Academia quanto a empresas (vide ID 3 do Quadro 8).
- No Governo do Reino Unido, o comissionamento de artigos e as chamadas abertas para opinião e análise do público (*call for evidence*) são frequentemente vistas, tanto no setor de Defesa quanto em outras áreas (vide IDs 7 e 8 do Quadro 8).
- A União Europeia, no âmbito de sua European Defence Agency (EDA) tem desenvolvido metodologias próprias para a condução de *workshops* e foca no letramento e instrumentalização dos países que integram a instituição (vide ID 20 do Quadro 8).
- A OCDE apresenta um conjunto de iniciativas que têm como foco a disseminação do *Strategic Foresight* como instrumental ao planejamento e tomada de decisão no setor Público. Neste âmbito, tem promovido a utilização da metodologia empregando uma visão pautada na necessidade de construção de capacidades internas e de mobilização de diferentes *stakeholders* para criação de ambientes propícios à disseminação do *Foresight* como prática, o chamado ecossistema de *Foresight* (Monteiro et al, 2013. OCDE, 2025). Esta visão está atrelada aos esforços de promover a Governança antecipatória, concatenando os olhares do *Foresight* com o da Governança Pública (Tönurist et al, 2020) (vide IDs 16 a 18 do Quadro 8).
- As produções identificadas no âmbito da Defesa da Finlândia foram em especial na instituição de pesquisa *Finnish Defence Research Agency* e não são disseminados de forma aberta. Nas buscas em plataformas de livre acesso, os materiais disponíveis são escassos (Vide IDs 12 do Quadro 8).
- Na Finlândia, no âmbito da Defesa e fora dele é observada a escolha pela construção de redes de pessoas de interesse à atividade de *Foresight*, tanto de praticante quanto de especialistas de diferentes áreas e estas redes são apontadas como sendo espaços nos quais se busca colaboração para trabalho

de *Foresight* realizados pelo país (Marcial, et al, 2024. Vide IDs 11 a 13 do Quadro 8).

- A instituição Sitra, o Fundo de Inovação da Finlândia, se destaca enquanto órgão do país que dentre suas funções está a de pensar e disseminar ferramentas de participação social no governo (OCDE, 2022). Nas suas iniciativas se destaca a construção e análise de plataformas de *crowdsourcing*. No que pese não tratar de Defesa de forma específica, a sua natureza e atuação volta-se ao setor público no geral (vide ID 14 e 15 do Quadro 8).

Sobre esta pesquisa é válido salientar que não foram encontrados materiais e informações sobre o setor de Defesa dos Países Baixos que trouxessem práticas relevantes para o presente trabalho. No que pese a identificação da estratégia do Exército do país que emprega em seu título a palavra *Foresight - Vision of the Army - Security through Foresight* -, não foi possível identificar nele e em outras fontes abertas informações suficientes sobre como foi construído o conteúdo do material. De mesmo modo, não foi possível realizar entrevistas com pessoas especializadas no tema para captura de informações. Isso posto, não é possível traçar considerações mais específicas acerca de Futuros, *Foresight*, Participação e Defesa no país.

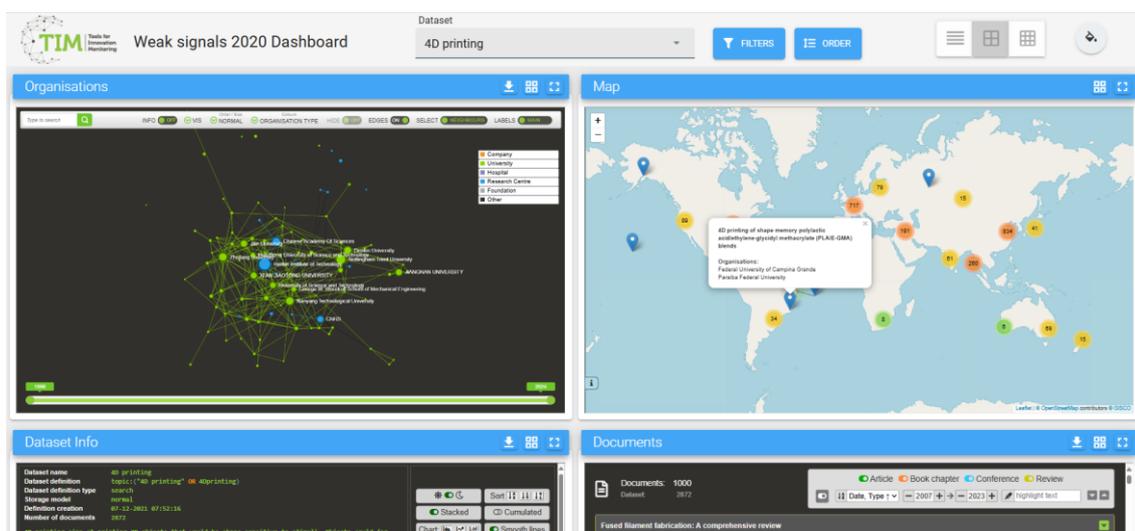
Considerando o contexto dos desafios observados pelos entrevistados da pesquisa internacional no que se refere à implementação de uma abordagem participativa em Futuros e *Foresight*, cabe destaque no presente subtópico a afirmação do entrevistado de ID 1. Ele defende que um dos grandes desafios está no fato de que a participação mais ampla e com diversidade ocorre apenas em um momento do processo de tomada de decisão, sendo a decisão de fato tomada entre os iguais do decisor, o grupo de pessoas próximas a ele em pensamento e experiência (Anônimo, 2024a). Neste quesito a visibilidade do processo de participação é pontuado como algo importante de ser analisado.

No contexto brasileiro, observa-se a existência deste *gap* de rastreabilidade no que se refere ao chamamento público do MD de 2024 para colaboração de acadêmicos na revisão da PND e da END (ID 4 do Quadro 7). Não foi possível identificar notícias ou documentos que pontuassem como as contribuições foram incorporadas de fato aos documentos finais. No entanto, o chamamento de 2017, (ID 2 do Quadro 7), o uso da plataforma Participa.br possibilitou a identificação das pessoas que atenderam à chamada, assim como suas contribuições.

Esta visibilidade também se faz presente nos casos brasileiros de IDs 6 e 7 do Quadro 7, que optaram por plataformas e procedimentos que possibilitaram o acesso aberto aos dados e informações geradas.

Nos *cases* internacionais, em especial da European Defence Agency (EDA), observou-se a existência de um *dashboard* que informa os sinais fracos levantados em um dos *workshops* realizados no âmbito das suas atividades nomeadas de *Technology Foresight (Foresight Tecnológico)*. A Figura 16 ilustra este *dashboard* de forma parcial.

Figura 16 – Dashboard de sinais fracos do EDA



Fonte: União Europeia, 2020.

Há um outro ponto que merece destaque em relação às iniciativas do MD brasileiro levantadas e catalogadas no Quadro 7. Ambas as consultas acontecem com base em documentos já minutados, tendo como foco a sua revisão e não elaboração em si. Elas dialogam com a iniciativa do Reino Unido catalogada na ID 8 do quadro 8, com a diferença de que o chamamento é feito com base em perguntas que devem servir de guias para a construção da colaboração do público.

No que se refere à capacidade dos Governos de conduzir processos de Estudos de Futuros e *Foresight*, cabe destaque às colocações da OCDE em suas publicações catalogadas no presente trabalho, em especial as de IDs 16 e 17 do Quadro 8. Nela salienta-se que tanto a governança antecipatória no geral quanto o *Foresight* em si são beneficiados quando existe um ecossistema propício para isso (Monteiro, Dal Borgo, 2023. Tönurist, Hanson, 2020).

No contexto brasileiro não se observa a existência de um ecossistema como Monteiro et al salienta, porém, é possível identificar diferentes movimentos atuais no sentido de gerar diálogo público sobre as políticas e decisões estatais. Neste sentido, observa-se a possibilidade de que as plataformas e programas de fomento à participação social já presentes no governo possam ser utilizadas pelo setor de Defesa, em especial no que se refere às iniciativas da ENAP quanto aos desafios lançados e à plataforma Brasil Participativo. A plataforma em especial é uma solução que pode ter aplicabilidade direta no contexto da elaboração dos CDB, como, também, em outras atividades referentes ao planejamento estratégico setorial. Pode-se aproveitar de experiências com saldos positivos.

Os casos levantados no contexto brasileiro e internacional se enquadram no que é chamado de e-participação ou participação digital. Este tipo de participação refere-se a uma solução para engajar cidadãos nos processos governamentais por meio do uso de soluções tecnológicas (Aguiar et al, 2024. p. 93). No caso do Brasil, ele tem acontecido em plataformas unificadas de participação como as listadas nos casos de IDs 1, 2 e 5 do Quadro 7. No caso das iniciativas internacionais observa-se que a iniciativa *The People's Platform*, do País de Gales (ID 5, Quadro 8), é a que mais dialoga com a proposta da brasileira Brasil Participativo, sendo, essa, no entanto, mais abrangente quanto a possibilidades de formato de procedimento.

Neste tema, é interesse destacar que a plataforma Brasil Participativo (ID 6 no quadro 7), foi desenvolvida de forma colaborativa com diferentes atores, os quais podem ser observados na Figura 17.

Figura 17 – Atores envolvidos na construção do Projeto Brasil Participativo



Ela pode ser considerada um caso de sucesso no que se refere tanto à sua elaboração colaborativa quanto ao grau de engajamento que foi capaz de gerar no primeiro projeto que a utilizou, o Plano Plurianual Participativo 2024-2027 (Aguiar, 2024, p. 97). Cabe serem observados os requisitos iniciais que foram utilizados na construção da plataforma:

1. Desenho do método de participação social do PPA, restringindo o escopo do processo participativo a partir do design e detalhamento da jornada de usuários.
2. Prototipação das interfaces e modelagem da plataforma de participação.
3. Implementação do método de votação e levantamento de propostas em uma plataforma digital a partir da adoção de software livre e integração com o serviço do gov.br.
4. Possibilitar o grande volume de acesso à plataforma, capaz de ser utilizado em diferentes dispositivos, fornecendo suporte a diferentes necessidades, garantindo a segurança e integridade do sistema, e monitorando a participação em visão do termo de uso da plataforma.
5. Aumentar a participação, fortalecendo o controle e valorizando a diversificação de grupos vulnerabilizados em mais regiões.
6. Desenho e implementação de estratégias de engajamento digital, estabelecendo relação com conselhos participativos, assessores de participação, Ascom de governo, movimentos sociais, comunidades e grupos de comunicadores (as).
7. Levantamento de métricas de participação digital para monitoramento do alcance, resultados e engajamento do processo. (Aguiar, 2024, p. 98-99)

O mais recente uso da plataforma foi com o projeto Estratégia Brasil 2050 (ID 7 no quadro 7), do Ministério do Planejamento e Orçamento. Esta iniciativa cabe especial destaque por se tratar do emprego de Cenários para o desenvolvimento de uma estratégia nacional para o Brasil. O processo empregado é pautado na participação de diferentes setores da sociedade e teve em sua primeira dinâmica participativa o levantamento de documentos que dão subsídios sobre visões de futuros para o país. Os documentos coletados nesta fase e atores que participaram como contribuintes, participantes, foram organizados e quantificados de forma categorizada em uma plataforma de visualização de dados e informações. A Figura 18 traz um print da plataforma, na qual constam os quantitativos dos materiais enviados e demais informações.

Figura 18 – Painel de dados do projeto Estratégia Brasil 2050 (Tomada Pública de Subsídios)



Fonte: Brasil, 2024h. Painel de Dados.

No que se refere a abordagens de Estudos de Futuros e *Foresight*, observa-se que tanto nos *cases* internacionais há exemplos do uso da Ficção Científica como caminho para gerar informações sobre futuros de interesse tomadores de decisão do setor de Defesa, especificamente, as iniciativas FantasIA, do Programa Deftech da Suíça (ID, 9, Quadro 8), e *Stories from the Future*, do DSTL do Reino Unido (ID 3, Quadro 8). Estes casos dialogam, ainda, com o uso de *Storytelling* na plataforma supracitada do País de Gales por tratar-se de soluções pautadas na criatividade humana.

Soma-se a esta questão a identificação de que tanto no contexto brasileiro relatado no tópico anterior quanto nos casos internacionais, o *workshop* se destaca como a ferramenta participativa escolhida pelos decisores, nos processos de Estudos de Futuros e *Foresight*, seguido do questionário.

De forma resumida, frente às iniciativas observadas nas tabelas 7 e 8, destacam-se como boas práticas para se gerar processos participativos de futuros as seguintes:

- Utilização de plataformas personalizáveis;
- Emprego de meios de comunicação constante com o público de interesse aos trabalhos realizados;
- Comunicação objetiva com o público que se deseja engajar;

- Desenvolvimento de procedimentos de participação capazes de engajar pessoas de diferentes localidades do país;
- Manutenção de programa de parceria com instituições de pesquisa e ensino;
- Criação de dinâmicas que gerem o sentimento de comunidade entre os participantes;
- Garantia de rastreabilidade às contribuições feitas;
- Desenvolvimento de métricas de monitoramento do quantitativo de pessoas participando e contribuições realizadas;
- Construção de estruturas permanentes de Estudos de Futuros e *Foresight* nas instituições.

Dentre as boas práticas levantadas nas entrevistas realizadas pelo presente trabalho, destacam-se em resumo as listadas abaixo:

- Estímulo à imaginação por meio do uso da Arte e como elemento fundamental para pesquisar futuros (entrevistas de ID 3 e 11 no quadro 9);
- A capacitação e treinamento de militares para realizarem trabalhos participativos de Estudos de Futuros e *Foresight* (entrevistas IDs 1, 2, 6 e 8 no quadro 9);
- Construção de uma rede contatos para colaboração (entrevistas IDs 7 e 12);
- Construir estruturas permanentes voltadas a Estudos de Futuros e *Foresight* (entrevistas IDs 3, 7);
- Comunicação direta aos participantes acerca do quão importantes são para a instituição e para o processo do qual farão parte (entrevistas IDs 10 e 11);
- Seleção de participantes com base na aderência ao trabalho e capacidade de colaborar (entrevistas IDs 7 e 10).

Analisando a realidade brasileira frente a estes dados, informações e elementos que se destacaram, pode-se observar que a construção de uma solução que atenda à realidade dos Cenários de Defesa precisará ser pensada considerando não apenas a perspectiva da melhor abordagem metodológica para um modelo de participação, mas, também, quais são os outros elementos, referentes direta e indiretamente ao fator humano das atividades envolvidas que são cruciais para seu sucesso.

Quadro 7 – *Cases* nacionais de Participação, Estudos de Futuros e *Foresight*

ID	TÍTULO	AUTORIA	ANO	DESCRIÇÃO	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
1	Plataforma Portal da Participação Social (Participa.br) / Plataforma Participa + Brasil	Secretaria Geral da Presidência	2013- Atualmente	Plataforma desenvolvida para ser um espaço de construção de diálogo entre os entes públicos e a sociedade de modo a gerar participação na construção de políticas públicas. Na atual versão são informadas Consultas públicas, Colegiados, Audiências públicas e levantamentos de informações outros capitaneados por entes públicos. É possível incluir questionários na plataforma. Para compartilhar uma sugestão em chamada aberta e com coleta por ferramenta nativa da plataforma é preciso estar logado. A plataforma será substituída pela plataforma Brasil Participativo (vide item ID 6 na presente tabela)	<p>Espaço unificado para disseminação e coleta de informações.</p> <p>Interface de comunidade.</p> <p>Ferramentas de resposta direta aos participantes.</p>	<p>Brasil, 2024b.</p> <p>Brasil, 2024c.</p>
2	Chamada pública para revisão dada Política e da Estratégia Nacional de Defesa	Ministério da Defesa	2017	Chamada pública para consulta e envio de sugestões referentes aos documentos de Defesa PND e END. A chamada era aberta a voltada a todo cidadão interessado em contribuir. A coleta de sugestões foi feita por meio da plataforma do governo federal	Utilização de plataforma que possibilita a rastreabilidade das contribuições feitas, dando visibilidade às ideias sugeridas.	<p>Brasil, 2017.</p> <p>Brasil, 2024d.</p>

ID	TÍTULO	AUTORIA	ANO	DESCRIÇÃO	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
				“Participa”, que permite que o participante faça um cadastro e acesse os documentos. Os perfis dos participantes e suas contribuições ficam públicas na plataforma. No site constam 11 participantes registrados.	Plataforma de contato direto com os participantes de forma segmentada por sugestão e temáticas abordada.	
3	Programa Desafios ENAP	Escola de Administração Pública do Brasil (ENAP)	2019- Atualmente	Programa de inovação aberta focado em promover o engajamento da sociedade na busca de soluções para problemas enfrentados pelo setor público. As problemáticas, logo, os desafios, são delimitados por entes públicos com o auxílio da ENAP, que fica responsável também pela estruturação da chamada pública de colaboração.	Programa de inovação aberta com plataforma própria, concentrando as informações acerca de processos de colaboração; Processo de participação pública definido, trazendo um <i>framework</i> replicável para diferentes demandas e projetos; Critérios bem estabelecidos quanto ao perfil de atores que se deseja que participem da iniciativa, assim como do que se deseja deles.	ENAP, 2024b.
4	Chamada pública para revisão dada Política e da Estratégia Nacional de Defesa	Ministério da Defesa	2024	Chamada pública para consulta e envio de sugestões para revisão dos documentos PND e END. A chamada foi voltada	Chamada aberta à contribuição, possibilitando que diferentes pessoas que atendem ao público-alvo	Brasil, 2024e.

ID	TÍTULO	AUTORIA	ANO	DESCRIÇÃO	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
				especificamente a integrantes da Academia, “comunidade acadêmica”. A coleta de sugestões foi feita por meio de envio a e-mail institucional indicado no site da notícia sobre o chamamento.	tenham oportunidade de enviar suas contribuições.	
5	Plataforma Brasil Participativo	Secretaria Geral da Presidência	2023- Atualmente	Plataforma de participação social criada para hospedar diferentes tipos de ferramentas de participação social. Ela substituirá a plataforma Participa + Brasil, descrita no presente quadro na ID 1. Foi criada tendo como primeiro caso de uso os procedimentos de participação social no contexto do Plano Plurianual, do Governo Federal. Foi desenvolvida contando com uma rede de colaboração e é uma personalização do software livre e de código aberto da Prefeitura de Barcelona (Espanha).	<p>Criação de comunidade virtual.</p> <p>Visibilidade às chamadas abertas.</p> <p>Plataforma personalizável a diferentes projetos.</p> <p>Espaço com destinação única a participação.</p> <p>Colaboração para desenvolvimento de solução tecnológica.</p>	Brasil, 2023c. Aguiar, et al, 2024. p. 93, 97-98.
6	Processo de construção do Plano Plurianual Participativo 2024 2027	Ministério do Planejamento e Orçamento	2023	Processo construído contando com a participação social de pessoas de todo o país por meio da plataforma Brasil mais produtivo. Conseguiu engajar mais de mais de 1 milhão e 400	Colaboração com o Governo Federal e outros atores para uso de tecnologia personaliza na condução dos procedimentos participativos.	Aguiar et al, 2024.

ID	TÍTULO	AUTORIA	ANO	DESCRIÇÃO	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
				mil pessoas e receber “mais de 8000 propostas em 2 meses”.		
7	Processo de construção da Estratégia Brasil 2050	Ministério do Planejamento e Orçamento	2023	Estratégia de longo prazo que vem sendo desenvolvida para estabelecer um referencial aos tomadores de decisão governamentais, de modo que estimule a coesão entre políticas, planos e ações dos entes públicos. Estão entre as atividades a serem realizadas a identificação de megatendências e incertezas críticas e a elaboração de cenários. Utiliza-se o processo de Cenários Prospectivos. Contou com chamada pública para contribuições acerca da visão de futuro para o país de 2050. O primeiro ato de participação social foi uma Tomada Pública de Subsídios (TPS) que levantou documentos com propostas de futuros para o Brasil.	<p>Rastreabilidade das contribuições feitas pelos participantes.</p> <p>Plataforma de visualização de dados personalizada para as contribuições.</p> <p>Análise quantitativa e qualitativa das contribuições.</p> <p>Delimitação de eixos temáticos de interesse de forma objetiva.</p> <p>Utilização de plataforma governamental disponível, Brasil Participativo.</p>	Brasil, 2024 ^a , 2024f, 2024g. Aguiar, 2024. P.97-98.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Quadro 8 – *Cases* internacionais de Participação, Estudos de Futuros e *Foresight*

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
1	Defence Futures (Development Concepts and Doctrine Centre's Futures Team)	Reino Unido	Defence Futures	<p>O antigo DCDC, hoje Defence Futures, é uma <i>think tank</i> do Ministério da Defesa Britânico.</p> <p>O time de futuros realiza pesquisas e relatoria para a composição do <i>Global Strategic Trends</i>, publicação quadrienal que envolve representantes civis e militares do mundo todo no processo de coleta e análise de informações.</p>	<p>Workshop com especialistas.</p> <p>Análise estatística</p> <p>Análise de Impactos cruzados.</p> <p>Modelagem.</p> <p>Simulação.</p> <p>Análise de loops causais.</p> <p>Cenários exploratórios.</p> <p>Análise sistêmica.</p>	<p>Construção de redes de contato em diferentes setores da sociedade britânica e internacional.</p> <p>Time permanente dedicado à realização <i>Foresight</i>.</p> <p>Programa de parceria com instituições acadêmicas (<i>Global Strategic Partnership</i>)</p> <p>Pesquisas de campo com instituições de fora do setor de Defesa.</p> <p>Comissionamento de pesquisas acadêmicas aderentes ao trabalho.</p> <p>Atividades constantes em meio ao período entre publicações.</p>	<p>Reino Unido, 2024a.</p> <p>Reino Unido, 2024b. P. 7-9.</p> <p>Rand, 2024.</p> <p>Marcial, et al. 2024.</p>
2	Novel Disruptive Science Impacting	Reino Unido	Defence and Security Accelerator (DASA)	Chamada aberta de inovação de 2023 realizada pela aceleradora do	Competição de inovação aberta	Remuneração por soluções geradas ao setor como forma de estímulo e apoio	Reino Unido, 2024c.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
	Future Defence and Security			Ministério da Defesa britânico gerenciada pelo <i>Defence Science and Technology Laboratory</i> (DSTL). Trata-se de uma competição voltada a levantar e dar suporte a novas ideias e conceitos científicos, assim como tecnologias, que podem beneficiar ou impactar de forma disruptiva o setor de Defesa no futuro.		à inovação de interesse ao Estado. Organização especializada em inovação aberta. Competições voltadas a Impactos futuros.	
3	Stories from the Future: exploring new technology through useful fiction	Reino Unido	Defence Science and Technology Laboratory (DSTL)	Comissionamento de dois autores de ficção científica para desenvolverem uma série de Ficção Científica com aplicabilidade sobre possíveis riscos futuros	Ficção Científica	Comissionamento de especialistas para desenvolvimento de trabalho com foco em informar tomadores de decisão estatais.	Reino Unido, 2023a. Singer, Cole, 2021.
4	Programa STEM Futures	Reino Unido	Government Science & Engineering Profession	Programa que reúne atores de diferentes setores da sociedade para promover diálogo	N/A	Criar comunidade para troca de conhecimentos entre Academia, Estado e Indústria.	Reino Unido, 2023b.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
				e troca de conhecimentos em Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM).			
5	The People's Platform	Reino Unido	Future Generations Commissioner for Wales	Plataforma digital de <i>storytelling</i> criada no Sensemaker para coletar ideias e experiências dos cidadãos do País de Gales para informar os entes públicos, em especial, a <i>Future Generations Comissioner</i>	Storytelling.	Plataforma específica para coleta de contribuições de participantes. Plataforma aberta a todos os cidadãos.	Howe, 2019.
6	Net Zero Society: scenarios and pathways	Reino Unido	Government Office for Science	Cenários desenvolvidos para que os agentes públicos possam testar estratégias de Net zero. É apontado no relatório que há diálogo com	Cenários Prospectivos. <i>Workshops com stakeholders</i> (Governo, Academia, Indústria) <i>Workshops de validação com o público</i> (plausibilidade)	Convidar representantes de diferentes áreas do país para validar cenários produzidos. Abir ao público testes de plausibilidade. Realizar Modelagem para teste de aplicabilidade dos Cenários no contexto de tomada de decisão para o qual é desenvolvido.	Reino Unido, 2023c.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
					Modelagem.		
7	Relatório <i>Global Britain in a Competitive Age: the Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy</i>	Reino Unido	Prime Minister	Documento estratégico desenvolvido no âmbito do gabinete do Primeiro Ministro britânico que traz uma visão integrada para o Reino Unido em 2030 nos temas de Segurança, Defesa, Desenvolvimento e Política Externa. Foi desenvolvido com diferentes tipos e estilos de participação, destaca-se que os engajamentos gerados foram os seguintes: Parceiros e <i>stakeholders</i> internacionais; Engajamento departamental; Engajamento público; Engajamento parlamentar; Especialistas e profissionais.	Sessões de debate facilitado (<i>Facilitated discussion sessions</i>) Chamada pública (<i>Call for evidence</i>) Mesa redonda com oficiais superiores (<i>Roundtables with senior officials</i>) Análise de tendências em <i>reports</i> de outros setores do governo Análise de riscos Revisão de percepção de especialistas já catalogadas.	Engajamento de <i>stakeholders</i> internos e externos, incluindo outros setores do governo. Utilização de diferentes tipos de análises, combinando futuros e riscos. Linguagem acessível do documento, com uso de soluções visuais que facilitam leitura da mensagem principal. Explicação detalhada dos diferentes tipos de engajamento gerados, o que permite rastreabilidade.	Reino Unido, 2021

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
8	Call for submissions to shape the next Defence Command Paper	Reino Unido	Ministry of Defence	Chama publica para colaboração de acadêmicos por meio do envio de propostas de análises sobre perguntas-guia para a elaboração do documento estratégico <i>Defence Command Paper</i> .	Chamada pública	Propor perguntas específicas que guiam a coleta de percepções do público.	Reino Unido, 2023.
9	FantasIA	Suíça	<i>Armasuisse Science and Technology</i> (Deftech)	Processo de estudo prospectivo que utiliza a gamificação, a ficção científica e a experiência imersiva para coletar percepções e opiniões do participante.	Ficção Científica. Experiência imersiva. Gamificação.	Construção conjunta de soluções com empresas. Materiais de Letramento de Futuros e Defesa em formato de imersão. Plataforma aberta de Letramento de Futuros e Defesa.	Suíça, 2024a. Suíça, 2025.
10	Focus	Suíça	<i>Armasuisse Science and Technology</i> (Deftech)	Projeto de levantamento e análise de métodos de estudos prospectivos desenvolvido sobre programa de <i>Foresight</i> Tecnológico da Deftech.	N/A	Mapear e aprender com os métodos de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> que vêm sendo empregados.	Suíça, 2024b.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
11	Government Foresight Group	Finlândia	Governo Finlandês	Grupo de ministros voltados a instrumentalizar e coordenar as atividades de <i>Foresight</i> no governo para a entrega do documento estratégico de futuros <i>Report on the Future</i> para o Legislativo do país. As atividades do grupo são coordenadas pelo Primeiro-Ministro e são realizadas em parceria com praticantes de <i>Foresight</i> e especialistas nacionais e internacionais sob as redes <i>National Foresight Network</i> e <i>Government Foresight Group</i> , ambos da Finlândia, e o <i>EU-wide Foresight Network</i> .	Workshops Cenários Consulta a especialistas	Estabelecimento de Rede de experts para colaboração constante Rede de praticantes de <i>Foresight</i> para troca de boas práticas	Marcial et al, 2024. Finlândia, 2025a, 2025b
12	<i>Finnish Defence Research Agency</i>	Finlândia	Ministério da Defesa Finlandês	Agência de pesquisa sob o MD finlandês que realiza estudos de Cenários e outras	Cenários	Utilização das redes de especialistas e <i>stakeholders</i> estabelecidas no país.	Marcial et al, 2024. Finlândia, 2025c.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
				atividades de <i>Foresight</i> para informar o Comando conjunto das Forças de Defesa, o <i>Defence Commander</i> .		Constante e frequente realização de estudos para os decisores do setor de Defesa.	
13	MATINE	Finlândia	Ministério da Defesa Finlandês	O MATINE, é a materialização de uma rede formada por autoridades governamentais e representantes da Academia, ele se encontra sob o MD finlandês. Sob ele são feitas chamadas para financiamento de projetos de pesquisa, há um blog para compartilhamento de opiniões e análises de especialistas e realiza-se demais eventos e atividades de pesquisa e debate acerca de temas relevantes ao setor de Defesa do país.	N/A	Rede estabelecida de atores de dentro e de fora do governo com atividades constante de engajamento e debate.	Finlândia, 2025d.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
14	What do you think Finland?	Finlandia	The Finnish Innovation Fund Sitra	Projeto de experimentação da coleta da opinião dos cidadãos por meio de plataforma que busca o consenso dos participantes. O tema da pesquisa realizada neste experimento foi o futuro da Finlândia. A plataforma utilizada, Polis, permite a coleta de dados de forma anônima.	<p><i>Opinion pool</i></p> <p><i>Crowdsourcing</i></p> <p>Plataforma Polis</p>	<p>Promoção de debates abertos sobre o futuro do país em Plataforma existente.</p> <p>Debates abertos e online, o que permite maior disseminação e alcance.</p>	Finlandia, 2023a, 2023b.
15	Roadmap for a Fair Data Economy	Finlandia	The Finnish Innovation Fund Sitra	Projeto de desenvolvimento de um <i>roadmap</i> para a Economia de Dados na Finlândia, trazendo o engajamento de redes e agentes do setor público e do setor privado.	<p><i>Roadmap</i></p> <p><i>Workshops</i></p>	Desenvolvimento de <i>roadmap</i> de forma colaborativa e engajando diferentes <i>stakeholders</i> no tema.	Finlandia, 2021.
16	Supporting decision making with strategic foresight: An	OCDE	Bruno Monteiro. Rodrigo Dal Borgo	<i>Working Paper</i> produzido sob o <i>Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)</i> que traz a análise do uso	N/A	Identificação das capacidades necessárias para o emprego do <i>Foresight</i>	Monteiro; Dal Borgo, 2023.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
	emerging framework for proactive and prospective governments.			do <i>Strategic Foresight</i> no âmbito dos Governos, trazendo boas práticas e recomendações para que seja implementado. Destaca-se o conceito de “ecossistema de <i>Foresight</i> ”.		Construção de estruturas voltadas ao <i>Foresight</i>	
17	Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making	OECD	Piret Tõnurist. Angela Hanson	<i>Working papers</i> produzidos sob o OPSI que apresenta um <i>framework</i> para auxílio na feitura de políticas públicas. Ele é pautado na junção de “Inovação no setor público, <i>Foresight</i> , Governança antecipatória, Tecnologias emergentes”.	Modelo de Governança de Inovação Antecipatória da OCDE	Emprego de <i>Foresight</i> para estruturação de sistemas de governança focados em inovação.	Tõnurist; Hanson, 2020.
18	Anticipatory innovation governance: towards a new	OCDE	OCDE	Publicação que apresenta uma análise de como a Finlândia emprega o modelo de governança para inovação antecipatória	Modelo de Governança de Inovação Antecipatória da OCDE	Esforços de Letramento de Futuros no âmbito do Governo. Redes de colaboração sobre <i>Foresight</i>	OCDE, 2022.

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
	way of governing in Finland - A Summary Report			desenvolvido pela OCDE.			
19	The Horizon Scanning publications	UE	European Strategy and Policy Analysis System (ESPAS)	Atividade realizada sob a liderança do Joint Research Centre of the European Commission e o European Parliamentary Research Service (ESPAS) na qual realiza-se pesquisas de <i>Horizon Scanning</i> para identificação de sinais de futuro com impacto na sociedade na política. A iniciativa conta com atividades interativas e engaja os diferentes setores da EU e especialistas em áreas de interesse. São feitas publicações frequentes dos resultados da pesquisa. Faz parte da proposta desta ação disseminar	<p><i>Horizon scanning.</i></p> <p><i>Sensing making Workshop.</i></p> <p><i>Future Impacts Workshop.</i></p>	<p>Atividades mensais de pesquisa com realização de <i>workshops.</i></p> <p>Publicações abertas.</p> <p>Publicações frequentes com resultados de <i>Horizon scanning</i></p>	<p>União Europeia, 2025a.</p> <p>Noonan, 2020.</p>

ID	TÍTULO	PAÍS	AUTORIA	DESCRIÇÃO	INSTRUMENTAIS	BOAS PRÁTICAS	REFERÊNCIA
				o pensamento de longo prazo internamente à instituição.			
20	Technology Foresight	UE	The European Defence Agency (EDA)	Programa voltado À realização de trabalhos de <i>Foresight</i> voltados a letrar e informar os tomadores de decisão dos países membro.	<i>Technology Foresight.</i> <i>Futures on-wards workshops.</i> <i>Backcasting</i>	<i>Workshops</i> com metodologia própria Uso de <i>dashboard</i> com dados e informações gerados.	União Europeia, 2025b, 2020.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Quadro 9 – Boas práticas segundo entrevistados

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	BOAS PRÁTICAS
1	Especialista	Internacional	<p>Treinamento e formação para pessoal interno do setor de Defesa sobre metodologia científica (“<i>give them technical terms and technical language</i>”).</p> <p>Incluir na Educação dos militares o estímulo ao pensamento sistêmico (<i>system thinking</i>), à prática de buscar ouvir e consultar diferentes pessoas (incluindo aquelas tradições pautadas na oralidade como os povos indígenas), e a prática de questionar o sistema militar como um todo (“<i>the entire military system</i>”) para identificar melhorias.</p> <p>Solicitar a especialistas a identificação de necessidades de treinamento, como se fosse um mapa de capacidades necessárias e treinamentos para tê-las. Como se fosse um “menu de cursos de treinamento” (<i>menu of training courses</i>);</p> <p>Oferecer aos decisores públicos as habilidades necessárias para que compreendam em um nível intelectual genuíno (“<i>genuine intellectual level</i>”) o porquê Futuros Participativos é importante para eles e devem ser priorizados.</p>
2	Especialista	Internacional	<p>No Brasil, pensar na “estrutura que precisamos” para fazer Prospectiva, o “ecossistema da Prospectiva”.</p> <p>Criar comunidades de práticas internamente aos Governos para melhorar <i>know-how</i> sobre Prospectiva dos <i>policy makers</i> e ampliando o público destas comunidades para a sociedade para que saibam o que vem sendo desenvolvido.</p> <p>Definir quem no governo tem a função de criar centros participativos com a Prospectiva e de definir as capacidades necessárias aos agentes públicos para que apliquem a Prospectiva.</p> <p>Ir até grupos de pessoas que se deseja ouvir em um processo participativo.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	BOAS PRÁTICAS
3	Especialista	Internacional	<p>Para dinâmicas virtuais, ter um grupo menor é mais fácil e gerenciar os participantes.</p> <p>Utilizar Arte para estimular a imaginação ao pensar futuros.</p> <p>Conhecer <i>cases</i> de sucesso em Estudos de Futuros, <i>Foresight</i> e Participação.</p> <p>Ter um organizamos ou órgão que dissemine o uso de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i>.</p> <p>Criar cultura de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i>.</p>
4	Especialista	Internacional	<p>Empregar a Psicologia para compreender as necessidades psicológicas e valores das pessoas e conectá-los aos processos de <i>Foresight</i> estratégico.</p> <p>Colocar as necessidades dos participantes no centro do processo de <i>Foresight</i> estratégico de modo a fazê-los se sentir ouvidos.</p> <p>Desenhar processos adequados ao público de modo a permitir que ele se coloque da melhor forma.</p>
5	Cenarista	Nacional	<p>Construir relação mais próxima com os oficiais de ligação.</p> <p>Coordenar anteriormente com os participantes internos do governo a sua colaboração, de modo que estejam cientes das solicitações de documentos e autorizações, o que pode agilizar o processo burocrático sem atropelá-lo.</p> <p>Compor uma equipe que deseja estar nesta função, pois isso impacta na qualidade da entrega.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	BOAS PRÁTICAS
			<p>Sensibilizar os chefes nas FA sobre a importância do trabalho relacionado aos CDB.</p> <p>Compor uma equipe com pessoas que estejam “antenas aos assuntos que vão fazer parte dos Cenários”.</p>
6	Cenarista	Nacional	<p>Capacitar pessoal da própria organização para o desenvolvimento dos estudos.</p> <p>Dividir o tempo de apresentações temáticas nas oficinas de modo igualitário.</p> <p>Divulgar a metodologia para que haja mais engajamento dos convidados a participar.</p>
7	Cenarista	Nacional	<p>Compreender os Cenários como um meio, não como um fim, fazer direcionamentos como parte da entrega é um diferencial.</p> <p>Criar uma rede de contatos e parceiros para realização de atividades de interesse ao trabalho.</p> <p>Mecanismos de seleção que considere a relevância do conhecimento daquela pessoa.</p> <p>Mostrar para o participante que ele pode fazer a diferença naquele processo.</p> <p>Criar canais e métodos “para que as pessoas possam aparecer”, ter visibilidade no trabalho que fazem.</p> <p>Criar “mecanismos que deem a devida relevância” para os pesquisadores, para a Academia.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	BOAS PRÁTICAS
			<p>Criar um setor, órgão, organismo, estruturas com permanência que possa unificar a expertise dos especialistas e a demanda do governo, de modo que seja o responsável por se aprofundar e disseminar a metodologia prospectiva, para aprimorar processos, a participação, a forma de seleção de pessoas.</p>
8	Cenarista	Nacional	<p>Ter boas referências bibliográficas.</p> <p>Instruir a equipe de elaboração a conversar com profissionais com expertise em Cenários para aprimorarem seus conhecimentos.</p> <p>Não ter medo de fazer atalhos no processo.</p> <p>Submeter os outputs de cada etapa do processo aos superiores para validação, dando a oportunidade de alinhar rotas caso necessário.</p> <p>Evitar trabalhar assuntos fora da pergunta-problema para não desmotivar os participantes.</p> <p>Ter pessoa facilitando as dinâmicas em grupo.</p> <p>Capacitar a equipe de trabalho.</p> <p>Introduzir aos participantes a metodologia a ser empregada.</p> <p>Nivelar conhecimentos metodológicos no grupo de participantes.</p> <p>Considerar no entorno de um ano a um ano e meio para realizar o trabalho de elaboração dos CDB.</p> <p>Manter a equipe de elaboração dos cenários alinhada com as expectativas do superior responsável pelo trabalho.</p>

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	BOAS PRÁTICAS
9	Cenarista	Nacional	Realizar dinâmicas de debate para “coletar entre especialistas (de todas as áreas) Sementes, de Futuro (Fatos que sinalizam eventos no futuro), Incertezas críticas (Evento incerto) e Curingas (grandes surpresas)” de modo a subsidiar a “construção de cenários prospectivos baseado em evidências”
10	Especialista	Nacional	<p>Mostrar ao participante que sua percepção importa.</p> <p>“Ouvir vozes divergentes”, ter participantes que pensam diferente.</p> <p>Fazer entrevistas para levantar a percepções das pessoas quanto lida-se com temas sensíveis.</p> <p>Criar mecanismos nos quais pode-se coletar dados e informações sem que o participante precise saber detalhes sensíveis do processo.</p> <p>Delimitar os temas de interesse ao trabalho para que possa saber que participantes buscar.</p> <p>Selecionar pessoas que “realmente têm capacidade de contribuir”.</p> <p>Desenvolver convites para participar que mostrem que a pessoa é importante.</p> <p>Mostrar para o participante que ela “vai estar junto com um grupo privilegiado”, que vai “ter acesso a informações privilegiadas”.</p> <p>Fazer uma dinâmica que seja atrativa aos participantes.</p> <p>Estar próximo aos participantes, acompanhá-los no decorrer do processo.</p>
11	Especialista	Nacional	Utilizar casos concretos, como evidência que mostra que os Cenários são valorosos na vida das instituições e profissionais.

ID	PERFIL	ABRANGÊNCIA	BOAS PRÁTICAS
			<p>Informar o participante de forma objetiva do que precisa e o tempo de dedicação que se espera que doe ao trabalho.</p> <p>No ato do convite aos participantes, indicar leituras de aprofundamento no que são Cenários Prospectivos.</p> <p>Comunicar aos participantes que o conhecimento e opinião dele é importante para o processo e o porquê.</p> <p>Selecionar participantes que já façam parte das redes da instituição.</p>
12	Cenarista	Nacional	<p>Envolver as decisões no processo de elaboração dos Cenários, “sensibilizar o decisor”, para que não estranhe a entrega feita.</p> <p>Manter sigilo e anonimato das informações e dado coleados quando se tratarem e tema sensível.</p> <p>Tornar informações sensível em algo “palatável” para que possa constar em relatórios abertos.</p> <p>Aproveitar dados e informações sensíveis em documentos internos.</p> <p>Incluir a Prospectiva nos currículos das universidades brasileiras</p> <p>Criar rede de parceiros para debates e colaborações.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2024.

3.3. Síntese dos aprendizados: o usuário do modelo de participação e seu contexto

Frente às informações e elementos apresentados nos subtópicos 3.1 e 3.2 do presente capítulo, a síntese das principais características e aspectos que compõem o perfil e contexto no qual o usuário deste TCD está inserido são os seguintes:

- A. Os profissionais alocados para compor o time responsável pela elaboração dos CDB costumam ser oficiais superiores da ativa das FA brasileiras.
- B. Consolidar Estudos de Futuros e *Foresight* como instrumento para a tomada de decisão exige transformações nas estruturas institucionais e na cultura organizacional.
- C. A construção de processos participativos abrangentes e diversos depende de uma relação de confiança mútua entre representantes de diferentes setores da sociedade.
- D. Promover a participação requer identificar as ferramentas metodológicas adequadas, entender quais já são aplicadas no setor público brasileiro e avaliar sua adequação ao caso concreto.
- E. Não é comum que aqueles responsáveis pela construção dos Cenários de Defesa do Brasil possuam conhecimento técnico consolidado em Estudos de Futuros e *Foresight*.
- F. As atividades realizadas e as técnicas utilizadas pela equipe responsável geralmente são inéditas para seus integrantes.
- G. Profissionais com pouca ou nenhuma experiência em Estudos de Futuros e *Foresight* possuem um conhecimento limitado das diferentes abordagens e autores disponíveis, o que restringe a escolha metodológica para o processo.
- H. A rotatividade nas funções e a ausência de registro e catalogação dos procedimentos metodológicos resultam em perdas significativas de conhecimento organizacional.
- I. A resistência a Cenários Prospectivos por parte das chefias da equipe responsável pelos CDB pode gerar mudanças metodológicas abruptas e dificuldades na obtenção de recursos necessários ao trabalho.
- J. A intervenção de chefias superiores aos responsáveis pelos cenários, especialmente sem alinhamento metodológico, pode ocasionar mudanças de rumo repentinas e até a inutilização do capital intelectual produzido.

- K. No setor público, é comum o uso predominante de questionários e entrevistas como meios para fomentar a participação.
- L. A seleção de participantes tem priorizado a expertise técnica, deixando em segundo plano outros aspectos importantes da diversidade.

CAPÍTULO 4. IDEACÃO: FUNDAMENTOS DO PROTÓTIPO

No momento da Ideação, os insumos gerados pela Inspiração são analisados, categorizados e desdobrados para que sejam dados os direcionamentos de quais são os elementos que podem compor a solução que se deseja gerar, o modelo de participação para os CDB.

Na Ideação as pesquisas realizadas na fase anterior são tratadas até que se chegue em um elemento central da solução que se deseja criar. São gerados temas, *insights* e, por fim, ideias, que levam a autora a construir a primeira base conceitual que será considerada para materializar a solução, o conceito. Dele surge o protótipo, que será abordado no capítulo quinto do relatório.

As atividades em questão respondem aos objetivos secundários de trabalho referentes a “Sintetizar os métodos e boas práticas aplicáveis ao caso brasileiro para desenvolvimento do modelo de participação” e “Desenhar um processo de participação personalizado para o contexto de elaboração dos CDB”.

Nos subtópicos que seguem são apresentados os principais temas que foram identificados nos dados e informações coletados na Inspiração, os *insights* gerados com base neles, as oportunidades identificadas a partir do que se teve de *insight* e as ideias que dão respaldo à delimitação do conceito e, por fim, é apresentado o conceito da solução que será apresentada nos capítulos 5 e 6.

4.1. Os Temas

Os insumos gerados nas pesquisas da fase de Inspiração indicam tanto olhares diretos do perfil que representa o público-alvo do presente trabalho, os Cenaristas, quanto de especialistas nacionais e internacionais com expertise de interesse. Para além destes dados e informações, são identificadas boas práticas do Brasil e do mundo no que se refere à intercessão entre Participação, Estudos de Futuros e *Foresight* e Defesa.

Todo este material coletado permite a identificação de padrões ou recortes temáticos que apontam as variáveis que compõem o contexto de estudo e análise do presente trabalho. A partir da análise integrada dos insumos levantados no capítulo anterior e dos aprendizados coletados deles, pode-se identificar os seguintes temas e subtemas:

- **Nível de Expertise em Estudos de Futuros e *Foresight* do time responsável pelo trabalho:** Cursos de capacitação a profissionais do setor dos CDB; Consulta a *experts* em Estudos de Futuros e *Foresight* para referencial metodológico no Brasil; Letramento em Metodologia científica dos militares; Formação militar.
- **Composição e relacionamento do time responsável pelo trabalho:** Alta rotatividade funcional da carreira militar; Estrutura e recursos disponíveis; Natureza da participação (voluntária ou involuntária); Hierarquia funcional;
- **Execução do trabalho:** Escolha do método; Mudanças metodológicas no decorrer do ciclo de trabalho; Rastreabilidade dos insumos da participação no processo de Cenários.
- **Abordagem metodológica, método e ferramentas:** Incertezas críticas; Sementes de Futuros; *Workshop* com *stakeholders*; Consulta a especialistas; Questionário; Entrevistas; Jogos imersivos; Plataforma de coleta de dados e informações; Megatendências; Comissionamento de trabalho científicos; Competições de inovação aberta; *Workshop* com especialistas; Análise estatística; Análise de Impactos cruzados; Modelagem; Simulação; Análise de loops causais; Cenários exploratórios; Análise sistêmica; *Backcasting*; Cenários.
- **Seleção de participantes:** Nível de interesse em Defesa dos civis; Burocracias internas para convite e indicação de pessoal do setor público; Seleção pautada em funções públicas; Rede de contatos; Mecanismos de seleção.
- **Engajamento e retenção de participantes:** Rotatividade dos indicados de setor público; Construção de relacionamento de confiança; Contrapartida da colaboração.
- **Estrutura de Estudos de Futuros e *Foresight*:** Órgãos permanentes voltados ao tema; Rede de colaboradores; Comunidade de práticas; Cultura organizacional; Modelo de processo decisório.

4.2. Os *insights*, oportunidades e ideias

Tanto as entrevistas realizadas quanto os *cases* levantados, apontam para a percepção de que, tanto a participação de *stakeholders* ou da sociedade no geral, quanto o emprego de metodologias de Estudos de Futuros e *Foresight*, demandam processos bem delimitados e uma estrutura que vai além de uma iniciativa ou projeto. Realizar este tipo de atividade perpassa a construção de uma mentalidade, a inovação dos processos internos

e de uma estrutura com permanência capaz de se debruçar sobre os trabalhos prospectivos, sejam eles participativos ou não, para que se possa analisar de forma aprofundada as melhores escolhas metodológicas a serem feitas, as capacidades que precisam ser desenvolvidas e as melhorias necessárias no que já vem sendo feito neste tema.

Desdobrando esta análise, no Quadro 10 estão expostos os *insights* gerados a partir do que foi exposto até o presente momento, assim como as oportunidades identificadas frente a eles e, por sua vez, as ideias que podem responder às perguntas feitas.

Quadro 10 – *Insights*, ideias e oportunidades

<i>INSIGHT</i>	OPORTUNIDADE	IDEIAS
A abordagem participativa pode ser vista como uma camada adicional de complexidade para aqueles que não dominam técnicas de pesquisa e análise científica.	Como gerar um modelo de fácil compreensão, mesmo para novatos na área de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> ?	Evitando usar linguagem técnica e explicando termos que podem causar estranheza. Desenvolvendo uma representação gráfica para visualização do andamento do processo.
O relacionamento entre diferentes setores da sociedade precisa ser trabalhado de forma constante para que haja a sedimentação de um sentimento de confiança, e não apenas em momentos em que se deseja a colaboração	Como criar novas dinâmicas de diálogo entre o setor de Defesa e outros setores da sociedade que sejam frequentes?	Convidando os usuários a criar um espaço de interação com os participantes para diálogos antes, durante e depois do processo de Cenários.
A falta de maturidade em uma metodologia leva a escolhas metodológicas mais conservadoras	Como gerar um processo que dê segurança aos usuários para inovar?	Desenvolvendo um passo a passo intuitivo e com linguagem de fácil compreensão. Utilizando linguagem familiar a eles. Oferecendo exemplos de aplicabilidade do que é proposto. Convidando os usuários a buscar conhecimentos diversos sobre metodologia de futuros.

<i>INSIGHT</i>	OPORTUNIDADE	IDEIAS
A rotatividade do cargo militar impacta negativamente na ideia de construção de um sistema de gestão de conhecimento organizacional	Como fomentar que os conhecimentos práticos gerados aos integrantes do time de trabalho sejam catalogados e mantidos disponíveis para futuros ocupantes da função?	Incluindo atividades de catalogação como parte da dinâmica basilar do modelo.
A falta de conhecimento da metodologia de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> leva a uma dificuldade na compreensão de seu valor por parte de tomadores de decisão pragmáticos	Como destacar os benefícios dos Cenários participativos para os decisores e executores dos CDB?	Incentivando a criação de redes de diálogo contante com os participantes acerca de Estudos de Futuros e <i>Foresight</i> .
A percepção da diversidade e da inclusão é limitada pelos vieses das condições de cada pessoa	Como fomentar que a diversidade e a inclusão sejam levadas em seu máximo potencial para o contexto de elaboração dos CDB?	Convidar o usuário a aprofundar sua análise sobre o que é diversidade e como gerar inclusão destas pessoas. Criar métricas de diversidade
A falta de compreensão das possibilidades e especificidades de uma abordagem participativa no contexto dos Cenários pode levar a um alto custo operacional e um baixo nível de aplicabilidade da entrega final na tomada de decisão	Como garantir que o processo participativo está alinhado com os objetivos do projeto e com as necessidades do destinatário da entrega final?	Convidando o usuário a decidir sobre o grau de participação deseja implementar, depois de entender quais são. Detalhando cada etapa do processo de modo que possa ser analisado, monitorado e avaliado. Incluindo uma fase de análise do público-alvo e aderência das etapas do processo com as necessidades do trabalho.
Processos participativos podem ser manipulados de modo a legitimarem desejos personalíssimos e não promover real e ampla participação	Como garantir que no contexto dos CDB os processos participativos promoverão participação efetiva no processo de construção dos Cenários?	Convidando o usuário a questionar o nível de participação para cada etapa do processo.

Fonte: Elaboração própria, 2024.

4.3. O conceito do modelo

Com base na combinação de ideias mais afins e pertinentes ao objetivo e natureza do presente trabalho, são selecionadas as seguintes ideias base para compor o conceito da solução a ser gerada no presente trabalho:

- Desenvolver um passo a passo intuitivo e com linguagem de fácil compreensão.
- Utilizar linguagem familiar a eles.
- Oferecer exemplos de aplicabilidade do que é proposto.
- Incluir atividades de catalogação como parte da dinâmica basilar do modelo.
- Convidar o usuário a aprofundar sua análise sobre o que é diversidade e como gerar inclusão destas pessoas.
- Criar métricas de diversidade
- Convidar o usuário a decidir sobre o grau de participação deseja implementar, depois de entender quais são.
- Detalhar cada etapa do processo de modo que possa ser analisado, monitorado e avaliado.
- Convidar o usuário a questionar o nível de participação para cada etapa do processo.

As demais ideias desenvolvidas são consideradas de forma transversal ao trabalho e figuram como insumos para a criação dos direcionamentos para a implementação da solução que é gerada.

Isso posto, a título de criação do protótipo, o conceito criado recebe o nome preliminar de Modelo de Participação para Cenários Exploratórios, considerando o tipo de abordagem de Cenários utilizado para elaboração dos CDB.

O conceito traz as ideias e abordagens que fundamentam a criação do protótipo (IDEO, NESTA, 219. pg. 47). Tendo o manual da NESTA como referência e adaptando-o à realidade do presente trabalho, o conceito desenvolvido para a construção do modelo é composto pelos seguintes elementos:

- **Descrição:** trata-se de um modelo normativo de construção de método participativo de Cenários Prospectivos exploratórios desenvolvido para atender as demandas e necessidades do contexto de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil. Ele é composto por um conjunto de ações objetivas, conectadas entre si

e organizadas de modo a tornar visível aos tomadores de decisão e sua equipe, quais são as principais perguntas e elementos que devem considerar no processo de desenvolver cenários por meio da construção coletiva de conhecimento. Preza-se pelo uso de linguagem a menos técnica possível para que dialogue com a realidade de cenaristas sem experiência prévia em Cenários Prospectivos. O modelo é apresentado na forma de um Canvas, para facilitar a visibilidade das informações e a conexão entre elas;

- **Usuário alvo:** Militares e demais agentes públicos brasileiros que venham a exercer a função de gerenciar e executar o desenvolvimento dos Cenários de Defesa, que alimentam o Sistema de Planejamento Estratégico do Brasil para o setor;
- **Valor gerado para o usuário do modelo:** Estruturação e visualização de informações relevantes para auxiliar e otimizar a tomada de decisão e execução das ações referentes às atividades de pesquisa de futuros que envolvem participantes externos ao time de controle do projeto; Identificação de quais são os momentos cruciais para se gerar um diálogo participativo, assim como, como fazê-lo, em que nível de engajamento e por quê; Linguagem acessível a cenaristas sem experiência prévia;
- **Valor gerado para a instituição sob a qual os cenários são desenvolvidos:** Catalogação dos detalhes da execução do método e metodologia de desenvolvimento dos cenários de modo a criar memória institucional acessível a atuais e novos profissionais; Mapeamento e catalogação categorizada de *stakeholders* da instituição e do setor de Defesa no geral; Estruturação de estratégias de relacionamento com *stakeholders*; O modelo pode ser utilizado para instrumentalizar a construção de diferentes metodologias de Cenários Prospectivos;
- **Barreiras ou desafios previstos:** Alta rotatividade dos responsáveis pelo desenvolvimento dos cenários, impactando no andamento dos trabalhos; Fatores orçamentários podem limitar o espectro de nível de participação passível de ser empregado;
- **Fatores-chave para o sucesso no uso do modelo:** Equipe multidisciplinar atuando de forma horizontalizada no passo-a-passo do modelo; Definição prévia das etapas macro que compõem o desenvolvimento dos cenários;

Aprofundamento na execução dos passos e ações propostos pelo modelo; Abertura à busca de ferramentas adequadas à realidade dos condutores da pesquisa; Respeito ao processo de pesquisa desenhado, com flexibilidade apenas naquilo que não desconfigure o método.

No que se refere à abordagem dada à “participação” no contexto de uso do modelo, ela é empregada, em primazia, no sentido de uma abordagem metodológica participativa, que tem como elemento central de seus procedimentos e atividades viabilizar a diversidade de percepções e expertises na construção de conhecimentos. Porém, o conceito elaborado para a construção do modelo também direciona para o desenvolvimento de elementos que permitam que esta solução a ser gerada possa, igualmente, ser um instrumental para processos de elaboração de cenários nos quais este é realizado de modo que seja um vetor de participação cidadã no seu sentido político. Esta segunda abordagem refere-se à participação no seu sentido vindo da Política Pública e que tem no seu cerne a representatividade da sociedade e seu engajamento nas tomadas de decisão do Estado.

Cabe destacar que o conceito do modelo foi desenhado para atender ao desenvolvimento de Cenários que são elaborados para informar processos de tomada de decisão em um contexto de Estado. Foi tido como referencial prático a realidade do Estado brasileiro, especificamente dos órgãos de Defesa que compõem o Sistema de planejamento estratégico nacional para o setor. Neste sentido, ele foi igualmente elaborado para que possa ter replicabilidade em outros contextos públicos dentro e fora do Brasil, com as devidas adaptações.

CAPÍTULO 5. PROTOTIPAGEM: VERSÃO TESTE DO MODELO

A prototipagem é a fase de materialização e teste do conceito traçado e exposto no capítulo quarto. Neste capítulo, as diretrizes e elementos basilares da ideia conceitual da solução gerada será desdobrado em elementos que permitem a sua avaliação por representantes do seu público-alvo desta.

Esta fase conta, portanto, com um momento de construção do modelo de participação em sua versão protótipo, a delimitação da sua iteração ou avaliação, a catalogação dos feedbacks recebidos e a análise deles para gerar aprendizados que direcionam a identificação de melhorias a serem feitas nesta versão.

Os insumos gerados nesta fase são os elementos tangíveis das ideias que compõem o conceito traçado no capítulo anterior e os guias para que se tenha uma versão aprimorada da solução gerada pelo trabalho, a qual é abordada no capítulo sexto e último do relatório.

As atividades da fase de prototipagem respondem aos objetivos secundários do presente trabalho referentes a “Desenhar um processo de participação personalizado para o contexto de elaboração dos CDB” e “Testar a aderência do modelo ao contexto no qual se deseja que seja implementado”.

Nos subtópicos que seguem são abordados a lógica e o formato do protótipo, a dinâmica e objetivos de sua iteração, as respostas dadas pelos respondentes da atividade de avaliação do protótipo e os aprendizados adquiridos a partir dos feedbacks recebidos.

5.1. Lógica e formato

Considerando o escopo do projeto, o tipo de prototipagem escolhida é a mescla entre a conceitual e a visual. A prototipagem conceitual foca em identificar falhas e faltas nas ideias que dão base ao conceito da solução gerada, enquanto a prototipagem visual vai focar em entender se a experiência gerada no uso da solução é adequada à realidade na qual será implementada e aos seus usuários alvo, além de questionar a sua escalabilidade (IDEO, NESTA, 2019. p. 56).

Deste modo, o protótipo tem como representação visual um Canvas desenvolvido na plataforma Figma⁶⁵. Nele constam um passo a passo a ser seguido pelo usuário

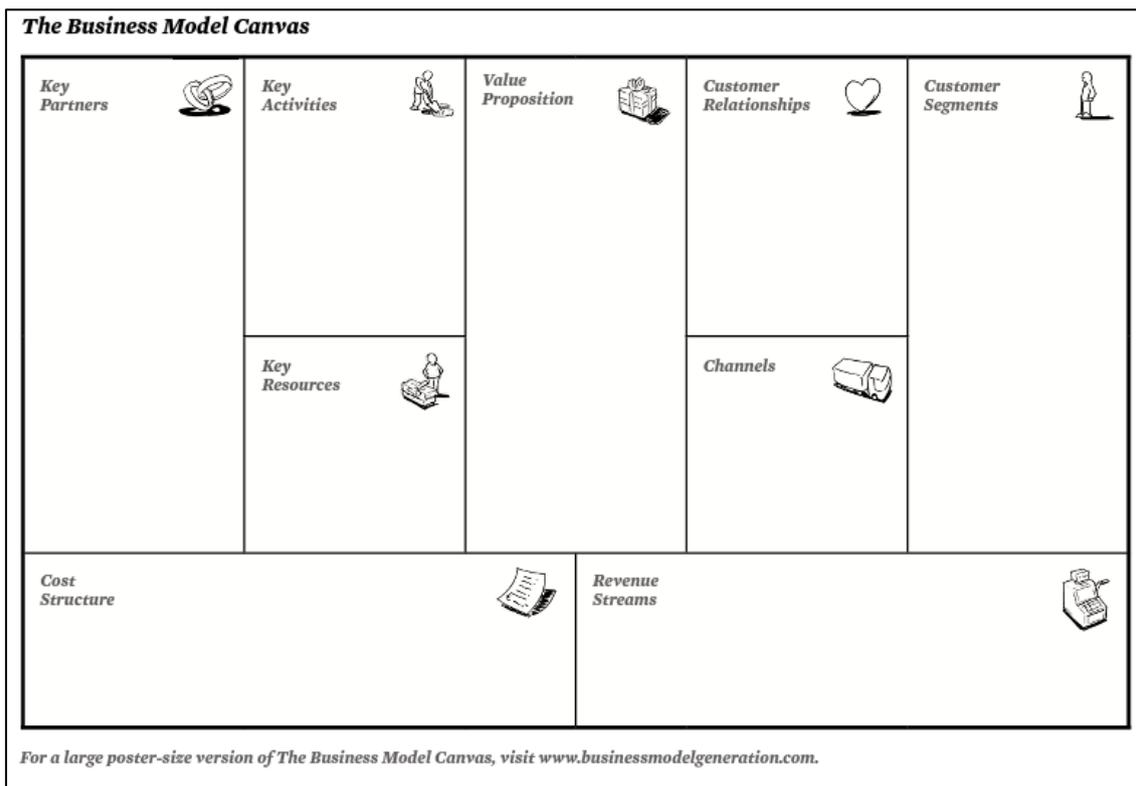
⁶⁵ Disponível em: <https://www.figma.com>

(composto por fases e ações a serem tomadas) e quadrantes em branco para serem preenchidos com as informações e dados pedidos em cada ação (cada um correspondente a uma fase).

O protótipo de Canvas do presente trabalho tem como referência o disseminado *Business Model Canvas (BMC)*, que foi publicado por meio do livro “*Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*” (Osterwalder, Pigneur, 2010), resultado da colaboração de mais de 400 pessoas e do estudo de diferentes ferramentas de modelo de negócio, que representa de forma racional como o negócio cria, entrega e captura valor (Osterwalder, Pigneur, 2010. p. 14). A proposta ou “conceito” do BMC é auxiliar as organizações a identificarem, compreenderem e visualizarem os elementos chave de seu negócio a partir de uma visão holística (Osterwalder, Pigneur, 2010. p. 14; Martins et al, 2019. p. 50). Utiliza-se um ferramental visual, o Canvas, para organizar estas informações, o que facilitaria na comunicação sobre o negócio e seus detalhes (Osterwalder, Pigneur, 2010. p. 15).

Este Canvas é composto por 9 quadrantes, chamados de *Building blocks*, eles são destinados às seguintes informações: Parceiros-chave; Atividades-chave; Principais recursos; Proposição de valor a ser gerado; Relacionamento com o consumidor; Segmento de consumidores; Canais; Estrutura de custos; Fontes de receita (Osterwalder, Pigneur, 2010. p. 16-19). Na Figura 19 consta a representação visual do BMC.

Ao tratar do uso de modelos de negócio no âmbito do setor público, Humberto Martins et al (2019. p. 56) propõe um modelo de governança pública, o *Public Governance Canvas*, e saliente como este tipo de solução pode contribuir para a compreensão do processo de geração de valor em iniciativas que envolvem diferentes *stakeholders* na busca por soluções de interesse público, sejam elas, programas, projetos, processos, ou de outro tipo. Ele destaca o BMC como sendo uma ferramenta de referência para a adaptação de modelos de negócio às questões de gestão pública (Martins et al, 2019. p. 50).

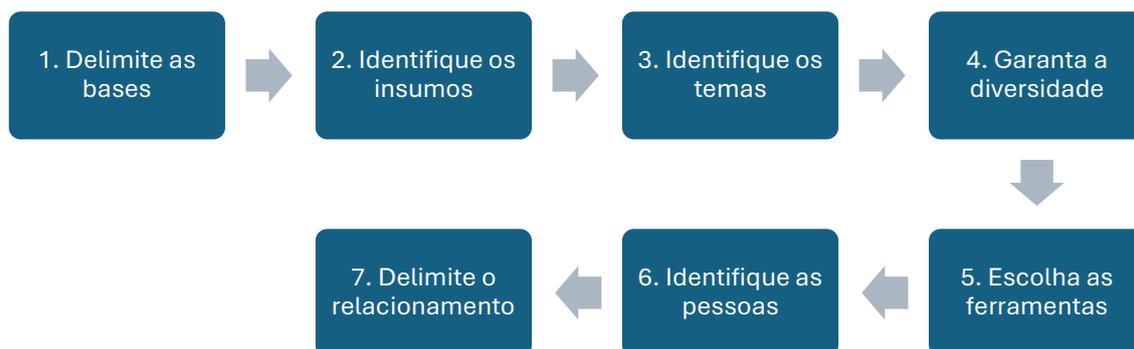
Figura 19 – Business Model Canvas

Fonte: Osterwalder, Pigneur, 2010. p.44.

Com base no referencial supracitado, no protótipo do modelo do presente trabalho considera-se o valor gerado por uma ferramenta visual para a construção da representação de processos de participação no âmbito dos CDB. Identifica-se como principais valores gerados para a solução o potencial do Canvas para gerar um ambiente de construção coletiva, facilitar a visualização e comunicação dos elementos chaves de um processo, catalogar informações estratégicas, e ter aplicabilidade em tomadas de decisão estratégicas.

No que se refere ao uso do modelo, o protótipo é delimitado a partir do pressuposto de que as atividades propostas por ele serão realizadas por um grupo de pessoas, que comporia a equipe responsável pela elaboração dos Cenários. Esta equipe contaria com a figura de uma pessoa para liderar a condução do processo.

O processo que configura o modelo é construído de modo que estejam presentes as instruções para que o usuário percorra o caminho proposto. Nele constam 7 Passos e 19 ações que trazem para o protótipo do modelo as ideias que compõem o conceito desenvolvido e explicado no subtópico 4.3 do capítulo quarto. Na Figura 20 podem ser observadas as fases do protótipo do MPCE.

Figura 20 – Processo proposto pelo protótipo do modelo

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Abaixo encontra-se a descrição das fases e seu referencial teórico, considerando, o que foi exposto no capítulo primeiro do presente relatório:

- **Passo 1**

- **Título:** Delimite as bases.
- **Ações:** 1. Reconheça seu projeto; 2. Reconheça sua pesquisa.
- **Descrição:** Nesta fase o usuário descreve detalhes do projeto como um todo a partir do olhar da Gestão de Projetos e da Prospectiva estratégica. Parte-se do pressuposto de que as informações solicitadas nas ações propostas já foram coletadas e definidas. Trata-se, portanto, de um momento de reunir estas informações de modo a organizar os elementos base que darão norte à delimitação da abordagem participativa a ser elaborada para o projeto dos Cenários de Defesa.
- **Referencial:** Esta fase é construída tendo como referência as fases de iniciação e de planejamento do PMBOK, os seminários preparatórios sugeridos por Michel Godet, assim como sua abordagem para a escolha dos métodos. Abaixo encontram-se mais detalhes sobre eles.
 - **Iniciação:** Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido e os recursos financeiros iniciais são comprometidos. As partes interessadas internas e externas que vão interagir e influenciar o resultado geral projeto são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente do projeto será selecionado.” (PMI, 2013. P. 54)

- Planejamento: “O grupo de processos de planejamento consiste dos processos realizados para estabelecer o escopo total do esforço, definir e refinar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Os processos de planejamento desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.” (PMI, 2013. P. 55).
- Seminários de prospectiva estratégica: “Antes de nos lançarmos num exercício mais ou menos pesado de Prospectiva estratégica, é avisado gastar algum tempo de reflexão sobre a natureza do problema que nos é colocado, sobre a maneira de o atacar e sobre as respostas que se podem obter e o modo de as operacionalizar.” (Godet; Durance, 2008. p. 42).
- Sobre a escolha de um método:

“Antes de nos lançarmos num exercício mais ou menos pesado de Prospectiva estratégica, é avisado gastar algum tempo de reflexão sobre a natureza do problema que nos é colocado, sobre a maneira de o atacar e sobre as respostas que se podem obter e o modo de as operacionalizar.” (Godet; Durance, 2008. p. 42).

“a escolha do método deve ser feita em função dos problemas, das limitações de tempo e com a preocupação de obter e comunicar resultados. Os instrumentos devem ser suficientemente simples para poderem ser apropriados pelos utilizadores e destinatários”. (Godet; Durance, 2008. p. 44).
- **Instrumentos:** Esta fase é instrumentalizada por um quadro com uma sugestão de processo de Cenários Exploratórios. Ele é elaborado para auxiliar pessoas com pouca expertise em Cenários nos casos em que não se definiu o desenho geral do processo metodológico. O processo sugerido tem como referencial o trabalho de Michel Godet (vide capítulo primeiro). O processo geral de elaboração de Cenários exploratórios é apresentado da seguinte forma:
 - Fase 1: Compreender o contexto histórico dos temas e setor de Defesa no Brasil e no mundo (atores, fenômenos, dinâmicas, tecnologia, etc);

- Fase 2: Identificar as principais variáveis que compõem o ambiente de atuação dos atores de Defesa do Brasil;
 - Fase 3: Compreender como as variáveis podem vir a se desdobrar no lapso temporal de análise;
 - Fase 4: Conectar os desdobramentos observados;
 - Fase 5: Desenvolver narrativas para enriquecer e dar contexto aos agrupamentos feitos;
 - Fase 6: Validar os cenários desenvolvidos;
 - Fase 7: Desenvolver formato de divulgação final;
 - Fase 8: Aprovar formato final dos entregáveis;
 - Fase 9: Disseminar os entregáveis.
- **Passo 2**
 - **Título:** Identifique os insumos.
 - **Ações:** 1. Reconheça o que precisa; 2. Reconheça como precisa.
 - **Descrição:** Nesta fase o usuário é convidado a definir em quais momentos do processo de Cenários é relevante gerar participação, além de definir elementos que darão insumos para a escolha das ferramentas metodológicas de trabalho. Primeiramente propõe-se que seja definido o tipo de informação que se deseja acessar (conhecimento tácito sobre determinado tema; ou dados pessoais e profissionais não catalogados ou de difícil acesso). Em seguida, propõe-se que seja definido se promover interação entre os participantes é relevante e se a abordagem de coleta e análise de dados é quantitativa ou qualitativa.
 - **Referencial:** Atributos e classificação dos métodos de *Foresight* trazidos por Rafael Popper (2008) e explicados no capítulo primeiro do relatório.
 - **Passo 3**
 - **Título:** Identifique os temas.
 - **Ações:** 1. Reconheça os temas; 2. Reconheça a relevância; 3. Metrifique cada tema.
 - **Descrição:** Esta fase convida o usuário a iniciar as atividades de análise quanto a quem são seus participantes. Isso é feito por meio da definição dos temas e subtemas aderentes ao trabalho, da definição de pesos de importância a eles para que seja feita uma priorização, e da metrificação

dos temas com percentual de quantos participantes devem estar presentes no trabalho para cada recorte temático considerando seu peso.

- **Referencial:** Fases de iniciação e de planejamento do PMBOK (PMI, 2013. p. 54-55), os seminários preparatórios sugeridos por Michel Godet (Godet; Durance, 2008. p. 42-44).

- **Passo 4**

- **Título:** Garanta a diversidade.
- **Ações:** 1. Reconheça a diversidade; 2. Descreva a diversidade; Reconheça a diversidade; 4. Metrifique a diversidade.
- **Descrição:** Nesta fase o convite é para refletir e definir o espectro de diversidade que será empregado no trabalho, trazendo questionamentos que visam expandir a percepção do que é diversidade.
- **Referencial:** Processos de gerenciamento de *stakeholders* do PMBOK (PMI, 2013. p. 391) atrelado à perspectiva de Michel Godet acerca dos pilares da Prospectiva (vide capítulo primeiro), e aos conceitos referentes a diversidade trazidos por Scott Page e Kimberlé Crenshaw. Foram levantadas diferentes perspectivas para definir e compreender de que se trata diversidade e seus elementos, dentre as fontes pesquisadas se destacaram a destes autores pela contribuição que fizeram à área da Política pública. Segue abaixo os conceitos considerados.
 - Conceitos de diversidade cognitiva, identitária e regional de Scott Page que traz a primeira como formas distintas de pensar, analisar e decidir, a segunda como a forma como o ser humano se identifica e a terceira referente a local em que reside (Page, 2007. Caps 2 e 8).
 - Conceito de interseccionalidade de identidades de Kimberlé Crenshaw, que aborda como a combinação de fatores identitários é importante para a compreensão de realidades marginalizadas em especial (Crenshaw, 1989).

- **Passo 5**

- **Título:** Escolha as ferramentas.
- **Ações:** 1. Defina o grau de participação; 2. Defina as ferramentas.
- **Descrição:** Nesta fase a proposta é que o usuário seja conduzido na escolha do ferramental que utilizará para promover a participação em seu processo

de elaboração de Cenários. Para isso, ele é convidado a definir o nível de participação que será gerado em cada fase do processo.

- **Referencial:** a Escada de participação cidadã de Sherry Arnstein (Arnstein, 1969), o gráfico “Participation Choice Points in the research process” de Lisa Vaughn e Farrah Jacquez (Vaughn, Jacques, 2020), e a fase de gerenciamento de *stakeholders* do PMBOK (PMI, 2013. p. 391). Para mais detalhes, vide capítulo primeiro.
- **Instrumentos:**
 - Ação 1: quadro que traz a gradação do nível de participação em um contexto de cenários. A gradação e o texto referente ao quadro são descritos como abaixo, em ordem decrescente de nível de participação:
 - **Decisão coletiva:** Participantes irão **decidir** sobre os pontos chaves e entregáveis do processo de pesquisa;
 - **Construção coletiva:** Participantes irão **desenvolver** atividades colaborativas no decorrer de todo o processo de pesquisa;
 - **Acompanhamento:** Participantes irão **acompanhar** todas as fases do processo de pesquisa;
 - **Consulta:** Participantes irão **proferir** opinião ou parecer específicos sobre determinada questão, tópico, fenômeno, análise ou decisão referentes à pesquisa;
 - **Comunicação:** Participantes irão **receber** informações sobre os temas estudadas e entregáveis da pesquisa.
- **Passo 6**
 - **Título:** Identifique as pessoas.
 - **Ações:** 1. Levante o que já tem; 2. Expanda horizontes; 3. Organize a casa.
 - **Descrição:** Nesta fase o usuário e sua equipe mapeiam e selecionam as pessoas que serão participantes do trabalho de Cenários considerando os parâmetros criados nas fases anteriores.
 - **Referencial:** fase de gerenciamento de *stakeholders* do PMBOK (PMI, 2013. p. 391).
- **Passo 7**

- **Título:** Delimite o relacionamento.
- **Ações:** 1. Identifique as contrapartidas de interesse; 2. Delimite o convite; 3. Defina passos posteriores.
- **Descrição:** Nesta última fase a proposta é que o usuário se aprofunde na análise do perfil dos participantes identificados e delimite estratégias o convite, comunicação, engajamento e contrapartida à colaboração.
- **Referencial teórico:** fase de gerenciamento de *stakeholders* do PMBOK (PMI, 2013. p. 391).
- **Instrumentos:**
 - Ação 3: lista de perguntas para delimitar estratégia de relacionamento após finalização do projeto.

A representação visual da parte instrucional que compõem o Canvas, o passo a passo, pode ser encontrada na Figura 21. E na Figura 22 consta a representação gráfica completa do MPCE. Além dos elementos descritos acima, o Canvas conta com um texto introdutório.

As fases, etapas e atividades do protótipo do MPCE são organizadas e elaboradas de modo a dar robustez às escolhas dos usuários quanto à abordagem, ferramentas e pessoas que comporão o processo de participação em seus trabalhos de Cenários. Salienta-se, ainda, que a forma como o protótipo do Modelo é desenhado permite a catalogação dos procedimentos adotados para desenvolvimento e execução do processo de Cenários quanto às práticas e ferramentas participativas. Este fator permite que haja memória institucional, que perpassa as pessoas isoladamente e se mantém acessível no tempo a todos que assumirem o mesmo cargo ou função de liderar e conduzir a elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil.

O protótipo do MPCE é, em suma, pautado em instrumentalizar tomada de decisão a partir de uma análise qualitativa mais do que quantitativa, tendo como auxílio a estruturação visual e categorizada de pontos relevantes aos decisores e cenaristas. O modelo organiza as informações relevantes para que se consiga tomar melhores decisões acerca de como, onde e porque gerar algum nível de participação no processo de desenvolvimento de cenários prospectivos. Ele é um Canvas para auxiliar na visibilidade destes fatores.

Figura 21 – Parte instrucional do Canvas (passo a passo)

COMECE POR AQUI

Boas vindas ao Canvas do Modelo de Participação para Cenários Exploratórios!

Neste espaço você e sua equipe são convidados a catalogar e organizar informações necessárias para a construção de um método de Cenários Prospectivos composto de ferramentas e práticas participativas.

Antes de começar, é importante que já tenham delimitado as fases macro da pesquisa de futuros que irão realizar. É com base nelas que os convidamos a seguir o passo a passo abaixo e a preencher o Canvas de acordo com as ações propostas.

Ao lado, vocês encontram um exemplo de fases para uma pesquisa de futuros que vise desenvolver cenários prospectivos exploratórios.

Bom trabalho!



Passo 1: Delimite as bases

Ação 1. Reconheça seu projeto: Com base nas informações de seu projeto, preencha o Canvas com as informações a seguir e outras que você e sua equipe achem pertinentes.

Infos: Pessoal disponível (quantidade e expertise); Prazo e entrega; Infraestrutura física disponível (salas, auditórios, etc); Infraestrutura virtual disponível (Softwares, computadores, etc); Horas de dedicação do pessoal (semanal/mensal).

Ação 2. Reconheça sua pesquisa: Com base nas informações de sua Pesquisa de Futuros (Cenarização), preencha o Canvas com as informações abaixo e outras que achem pertinentes.

Infos: Qual será a aplicabilidade dos Cenários; A quem se destinam os Cenários (quem irá ler e utilizar); Qual impacto se deseja criar no destinatário final; Pergunta-guia da pesquisa; Lapso temporal de análise; Recorte geográfico de análise.

Passo 2: Identifique os insumos

Ação 1. Reconheça o que precisa: Pergunte-se quanto a cada fase da Pesquisa se precisa acessar o seguinte:

1. Acessar informações novas sobre opinião/percepção humana (conhecimento tácito sobre determinado tema)?
2. Acessar informações novas sobre condição humana (dados e informações pessoais ou profissionais não catalogadas ou de difícil acesso)?

Ação 2. Reconheça como precisa: Para as fases em que respondeu sim na ação anterior pergunte-se o seguinte:

1. Para acessar estas informações, dados e conhecimentos, é importante que os participantes interajam diretamente entre si?
2. A abordagem que usarei para levantar e tratar os dados, informações e conhecimentos é qualitativa ou quantitativa?

Passo 3: Identifique os temas

Ação 1. Reconheça temas: Com base na pergunta-guia de sua Pesquisa, delimite e defina os temas e subtemas que serão abordados para respondê-la.

Ação 2. Reconheça a relevância: Defina o grau de importância dos temas escolhidos atribuindo a eles um peso. Considere fatores como difícil acesso a informação, grau de sensibilidade, impacto, e outros fatores que sejam relevantes ao contexto no qual o projeto está inserido.

Ação 3. Metrifique cada tema: Defina quantos por cento dos participantes convidados devem ter experiência ou informação a compartilhar sobre cada um deles. (Exp: Computação Quântica, 20%).

Passo 4: Garanta a diversidade

Aqui delimitaremos que tipos de diversidade o grupo de participantes precisa ter para que a pesquisa tenha representatividade de percepções e vivências importantes ao processo e ao projeto.

Aqui te convidamos a considerar dois aspectos de diversidade: Profissional; e Pessoal;

No profissional estão: Área de Formação; Temática de atuação; Setor de atuação (Público /Privado /Terceiro setor/ OIG);

No pessoal estão: Gênero; Orientação sexual; Etnia; Faixa etária; Região geográfica em que reside.

Independentemente do exposto acima, convidamos você e sua equipe a pensarem e complementarem esta lista com outros tipos de diversidade.

Ação 1. Reconheça a diversidade: Delimite outros tipos de diversidade que identifiquem no seu contexto de atuação, indo além da listagem apresentada anteriormente.

Ação 2. Descreva a diversidade: Descreva os elementos que compõem cada tipo de diversidade. (Exp: Gênero – Masculino, Feminino, Não-binário; Região geográfica – Regiões do país ou Estados do país, ou Cidades de cada estado).

Ação 3. Reconheça a relevância: Defina o grau de importância de cada um dos tipos de diversidade em cada fase da pesquisa. (Exp: Gênero, 5; Região geográfica, 4).

Ação 4. Metrifique a diversidade: Com base na lista em ordem de relevância e nos elementos de cada tipo de diversidade, defina o percentual de pessoas correspondentes a cada uma das diversidades que devem estar presentes na sua lista de participantes convidados. (Exp.: Gênero, Feminino 40%, Masculino 30%, Não binário 35%).

Passo 5: Escolha as ferramentas

Ação 1. Defina o grau de participação: Para cada fase da sua pesquisa, defina o grau de participação que você e sua equipe irão adotar. Considere o quadro abaixo.

Ação 2. Defina as ferramentas: Defina que ferramentas de participação estarão presentes em cada fase da cenarização.

Decisão coletiva	• Participantes irão decidir sobre os pontos-chaves e entregáveis do processo de pesquisa;
Construção coletiva	• Participantes irão desenvolver atividades colaborativas no decorrer de todo o processo de pesquisa;
Acompanhamento	• Participantes irão acompanhar todas as fases do processo de pesquisa;
Consulta	• Participantes irão preferir opinião ou parecer específicos sobre determinada questão, tópico, fenômeno, análise ou decisão referentes à pesquisa;
Comunicação	• Participantes irão receber informações sobre os temas estudadas e entregáveis da pesquisa;

Passo 6: Identifique as pessoas

Ação 1. Levante o que já tem: Revise o que desenhou para cada fase e comece a identificar pessoas nas redes de contato conhecidas da instituição que atendem aos requisitos definidos.

Ação 2. Expanda os horizontes: Mapeie redes e pessoas desconhecidas da instituição que atendem aos requisitos definidos.

Ação 3. Organize a casa: Mantenha os nomes das pessoas levantadas em um banco de dados de fácil acesso para este projeto e outros que possam vir a surgir.

Passo 7: Delimite o relacionamento

Ação 1. Identifique contrapartidas de interesse: Identifique o que pode fazer com que as pessoas levantadas no passo anterior aceitem colaborar com o projeto, e, então, dentro do possível, defina as contrapartidas para a participação delas.

Ação 2. Delimite o convite: Defina como será feito o convite adicionando no Canvas as respostas às perguntas abaixo e outras informações que você e seu time achem pertinentes.

Considere todas as particularidades que conseguem vislumbrar referentes aos perfis de participantes que estão convidando (Exp: disponibilidade de tempo; burocracias necessárias para participação; grau de conhecimento em Metodologias de Cenários; predileção por material escrito, em vídeo ou áudio; etc)

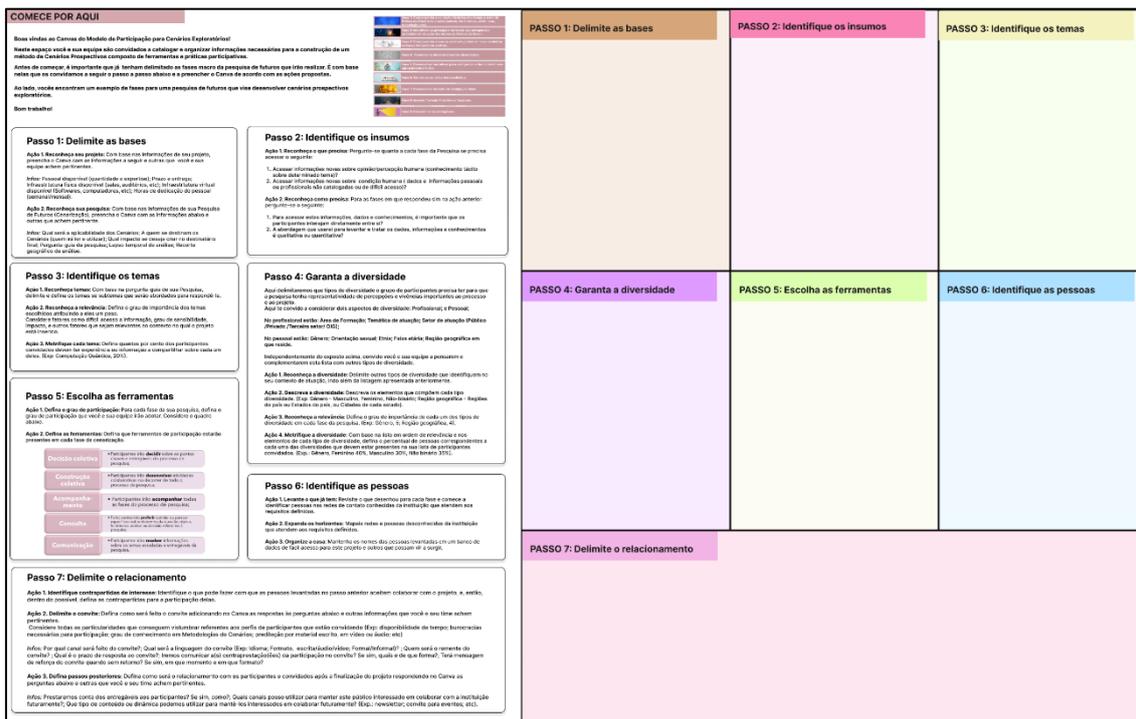
Infos: Por qual canal será feito do convite?; Qual será a linguagem do convite (Exp: Idioma; Formato, escrita/áudio/vídeo; Formal/Informal)? ; Quem será o remetente do convite? ; Qual é o prazo de resposta ao convite?; Iremos comunicar a(s) contraprestação(ões) da participação no convite? Se sim, quais e de que forma?; Terá mensagem de reforço do convite quando sem retorno? Se sim, em que momento e em que formato?

Ação 3. Defina passos posteriores: Defina como será o relacionamento com os participantes e convidados após a finalização do projeto respondendo no Canvas as perguntas abaixo e outras que você e seu time achem pertinentes.

Infos: Prestaremos conta dos entregáveis aos participantes? Se sim, como?; Quais canais posso utilizar para manter este público interessado em colaborar com a instituição futuramente?; Que tipo de conteúdo ou dinâmica podemos utilizar para mantê-los interessados em colaborar futuramente? (Exp.: newsletter; convite para eventos; etc).

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Figura 22 – Canvas completo do protótipo do modelo



Fonte: Elaboração própria, 2024.

5.2. Iteração

A iteração é o momento de dar vida ao protótipo criado com fins de que se acessem os aprendizados almejados para melhoramento da solução que ele representa. Foi adotado o modelo de exercício simulado seguido de avaliação semiestruturada. Os potenciais usuários do modelo foram convidados a considerar que estariam utilizando o modelo e, em seguida foram convidados a avaliá-lo por meio de questionário semiestruturado. Dentre os avaliadores convidados estão os perfis citados anteriormente intitulados de Cenaristas e Especialistas. Dentre os convidados estavam aqueles que foram entrevistados e outros que foram mapeados, mas não chegaram a contribuir com a fase de entrevistas.

Os objetivos de aprendizagem da iteração foram os seguintes:

- 1) Compreender se o passo a passo proposto auxiliaria na compreensão de quando e como empregar ferramentas participativas;
- 2) Compreender se as informações que foram levantadas são suficientes para este fim;

- 3) Compreender se a visualização das informações indicadas auxiliaria na tomada de decisão acerca dos procedimentos participativos a serem adotados e na gestão dos participantes;
- 4) Compreender se a linguagem empregada dialoga com a realidade dos potenciais usuários do modelo.

Quanto à dinâmica empregada, busca-se desenvolver um contexto de uso simulado para guiar a avaliação dos respondentes a partir do lugar de agentes responsáveis pela elaboração dos CDBs, ou seja, os usuários finais do protótipo desenvolvido. Para isso, os participantes são instruídos a imaginar que são responsáveis pelo desenvolvimento dos próximos Cenários de Defesa do Brasil e que decidiram utilizar o MPCE neste projeto. O questionário segue a estrutura abaixo:

- 1) Introdução
- 2) Coleta de dados para identificação do participante
- 3) Parte 1
 - i. Imersão no contexto de uso proposto, a narrativa de simulação de uso.
- 4) Parte 2
 - i. Familiarização com os Passos e Ações do modelo considerando o contexto simulado.
 - ii. Avaliação da parte instrucional do modelo.
- 5) Parte 3
 - i. Familiarização com os quadrantes para preenchimento que compõem o modelo.
 - ii. Avaliação da parte dos quadrantes de preenchimento do modelo considerando o contexto simulado.
- 6) Parte 4
 - i. Avaliação da aderência geral do modelo.

Além das perguntas para identificação dos respondentes, o questionário contou com uma pergunta final que ratifica a autorização dos participantes quanto a terem suas respostas utilizadas pela autora neste TCD e subprodutos dele. Constam, ainda, imagens do Canvas e links para que elas sejam acessadas em larga escala, utilizando a plataforma do Adobe de leitura e compartilhamento de arquivos do formato PDF. No Apêndice D consta o formulário e suas questões no modo de apresentação aos respondentes.

Das 10 pessoas convidadas a responder ao questionário, 5 delas o fizeram. Sendo elas as pessoas entrevistadas identificadas no presente trabalho sob as IDs 5, 7, 8, 11 e 12. Dentre elas estão duas Cenaristas com atuação direta com os CDB (IDs 5 e 8), duas Cenaristas com outras experiências (IDs 7 e 12) e uma especialista (ID 11). Para maiores detalhes sobre suas qualificações, revise o Quadro 3, apresentado no capítulo segundo.

Abaixo, o Quadro 11 apresenta as questões eferentes às avaliações propostas nas Partes 2, 3 e 4 do questionário, já no Quadro 12 encontram-se as respostas dadas pelos respondentes às mesmas.

A análise das respostas dadas aponta o seguinte acerca dos aprendizados pretendidos e expostos acima:

- **Objetivo de aprendizagem 1:**
 - A maioria dos respondentes deu um feedback positivo para a compreensão da estrutura lógica do processo proposto, assim como da relevância das informações geradas no decorrer do processo para a tomada de decisão (perguntas 1 e 2). Houve apenas alguns comentários no sentido de haver a necessidade de um teste mais detalhado do processo para verificar seu funcionamento (respondente ID 7).
 - Conclui-se que sim, o passo a passo proposto colabora para compreensão de quando e como empregar ferramentas participativas.
- **Objetivo de aprendizagem 2:**
 - A maioria afirmou que as informações levantadas a partir das Ações propostas os ajudaria muito a implementar um processo de cenários com abordagem participativa (perguntas 5 e 6). No entanto, apenas dois dos respondentes afirmaram que não sentem falta de informações relevantes a este processo (pergunta 7). Dois deles disseram não saber opinar no momento e um respondeu que sim, sente falta. Para a resposta do sim, houve uma sugestão de que seja feito um fluxograma para facilitar a visualização do processo como um todo. Os demais respondentes não opinaram (perguntas 8 e 9).
 - É válido destacar a sugestão dada na pergunta 4 que sugere que o modelo possibilite a inclusão de informações, assim como a retirada das que não se fizerem pertinentes no caso concreto (pergunta 12, respondente ID 12).

- Conclui-se que não são relevantes, porém, não esgotam as informações que podem vir a ser relevante em cada caso concreto, o que ratifica a necessidade de manter textos que estimulem os usuários a identificar outros elementos que podem contribuir para seus processos de desenvolvimento suas abordagens participativas para Cenários.
- **Objetivo de aprendizagem 3:**
 - 4 de 5 respondentes afirmaram que a organização das sessões do Canvas auxiliou na compreensão do passo a passo proposto pelo modelo, a resposta dissonante afirma que não sabe opinar no momento (pergunta 10).
 - A maioria dos respondentes apontou que a forma de apresentação das informações no Canvas está nítida e contribuindo para a visualização do processo. Isso é observado em especial nas respostas discursivas.
 - Conclui-se que sim, a visualização contribui, porém, considerando as respostas como um todo, observa-se a necessidade de ajustes na forma visual como o processo está sendo informado para torná-lo de mais simples compreensão a uma primeira vista.
- **Objetivo de aprendizagem 4:** Compreender se a linguagem empregada dialoga com a realidade dos potenciais usuários do modelo.
 - Todos os respondentes afirmaram que se sentiram confortáveis com os termos utilizados, apenas um deles respondeu que não os usa no dia a dia, os demais disseram que os utiliza em suas rotinas (pergunta 5).
 - Nas demais perguntas sobre compreensão, os feedbacks também foram em maioria positivos quanto à compreensão da proposta do modelo e de suas fases.
 - Salienta-se o apontamento da necessidade de ajuste de erros ortográficos e de concordância (pergunta 2, respondente ID 7).
 - Conclui-se que a linguagem utilizada no protótipo do modelo está adequada à realidade de seu público-alvo, cabendo refinamentos formais na escrita.

Quadro 11 – Questões de avaliação do modelo

ID	PARTE	PERGUNTA	TIPO
1	2	Você compreendeu com facilidade o que deveria fazer quanto a cada ação sugerida?	Múltipla escola (Opções: Sim; Não sei dizer; Não)
2	2	Quais são os principais motivos para sua resposta anterior?	Discursiva
3	2	Como você se sentiu quanto à extensão do processo de passo a passo sugerido?	Múltipla escola (Opções: Confortável; Não tenho opinião formada; Desconfortável)
4	2	Quais são os principais motivos para sua resposta anterior?	Discursiva
5	2	Como você se sentiu quanto aos termos utilizados no modelo?	Múltipla escola (Opções: Confortável, fazem parte do meu dia a dia; Confortável, mas não uso muito no meu dia a dia; Confortável, mas não fazem parte do meu dia a dia; Desconfortável, são estranhos para mim)
6	3	O quanto os tipos de informações levantadas no passo a passo do modelo te ajudariam a implementar um processo de cenários com abordagem participativa?	Múltipla escola (Opções: Muito; Não sei opinar; Pouco)
7	3	Quais são os principais motivos para sua resposta anterior?	Discursiva
8	3	Faltou alguma informação relevante para sua tomada de decisão quanto a como, onde e quando gerar dinâmicas participativas no processo de cenarização?	Múltipla escola (Opções: Não; Sim; Ainda não sei dizer)
9	3	De qual informação sentiu falta?	Discursiva
10	3	A organização das sessões do Canvas te auxiliaram na compreensão do passo a passo sugerido?	Múltipla escola (Opções: Sim; Não sei dizer ao certo; Não)

ID	PARTE	PERGUNTA	TIPO
11	3	Quais são os principais motivos para sua resposta anterior?	Discursiva
12	4	Quais melhorias no modelo você sugeriria para que ele passe a ser implementado no processo de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil? (Se possível, indique a que passos, ações ou outro elemento do modelo você está se referindo).	Discursiva
13	4	Caso queira fazer mais algum comentário sobre o protótipo do MPCE, aqui é o espaço para isso	Discursiva

Fonte: Elaboração própria, 2024.

Quadro 12 – Respostas dos participantes na avaliação do modelo

PERGUNTA	ID RESPONDENTE ⁶⁶				
	5	7	8	11	12
1	Sim	Não sei dizer ao certo	Sim	Sim	Sim
2	N/A	“Algumas fases precisam ser melhor descritas, por exemplo: ‘Conectar os desdobramentos observado’.”	N/A	N/A	N/A
3	Confortável	Não tenho uma opinião formada	Confortável	Confortável	Confortável
4	“Foi de fácil entendimento.”	“Precisaria testar e ter mais informações para responder à questão anterior.”	“Me parece tudo bem cadenciado e sincronizado.”	“Gostei do nível de detalhamento de cada passo e da lógica de correlação de continuidade entre as fases.”	“Não tive dificuldade em compreender a sequência.”
5	Confortável, fazem parte do meu dia a dia	Confortável, mas, não uso muito no dia a dia	Confortável, fazem parte do meu dia a dia	Confortável, fazem parte do meu dia a dia	Confortável, fazem parte do meu dia a dia
6	Muito	Não sei opinar ao certo	Muito	Muito	Muito

⁶⁶ O número de ID dos respondentes corresponde à ID dada para as pessoas entrevistadas na fase anterior, vide Quadro 4, coluna “ID convite”.

PERGUNTA	ID RESPONDENTE ⁶⁶				
	5	7	8	11	12
7	“As informações são relevantes e estão organizadas e de fácil compreensão.”	“Gostaria de aplicar em um contexto ou a partir de um exemplo fictício.”	“Há que se ter engajamento das pessoas na elaboração dos cenários.”	“Na minha perspectiva, os elementos presentes no modelo auxiliam na identificação dos processos, assim como na sistematização dos elementos necessários para realização de tais processos.”	“Julguei pertinente as informações selecionadas, conforme a necessidade podem ser acrescidas outras julgadas necessárias e/ou retiradas se não forem necessárias. o protótipo tem que oferecer essa possibilidade.”
8	Ainda não sei dizer	Ainda não sei dizer	Não	Sim	Não

ID RESPONDENTE ⁶⁶					
PERGUNTA	5	7	8	11	12
9	N/A	N/A	N/A	<p>“Não é exatamente uma crítica, mas seria interessante criar um fluxograma de modo em que fosse possível a visualização do processo como um todo, ou ao menos de suas principais fases. Isso pode ajudar o gestor na melhor compreensão da estrutura do processo.”</p>	N/A
10	Sim	Sim	Sim	Sim	Não sei dizer ao certo

ID RESPONDENTE ⁶⁶					
PERGUNTA	5	7	8	11	12
11	“Está sequencial e organizada.”	“Parecem claras.”	“A sequência estabelecida sintetiza as etapas da elaboração dos Cenários.”	“O Cava permite ao desenvolvedor do trabalho visualizar melhor as fases, mas conforme pontuado no tópico anterior, seria interessante a estruturação de um fluxograma.”	“A visualização é muito boa, mas pode ser que mais a frente outro software seja mais vantajoso.”
12	“Sem sugestões.”	“Acho que poderia-se desenvolver um pequeno "cenário fictício" para ilustrar melhor a aplicação do modelo. A ilustração das fases de 1 a 9 ajudou, mas poderia-se avançar mais.”	“Deve-se ter uma etapa no modelo que quantifique as percepções dos especialistas, de forma a determinar as que irão prevalecer, no caso de discordâncias.”	“Ao se tratar do desenvolvimento de "Cenários de Defesa", compreende-se que mitares de diversas patentes auxiliarão no processo de construção, seja como peritos, como integrantes do design do processo ou grupo de trabalho. Por isso, talvez seja interessante estruturar uma forma de garantir que as	“Em informações diversas poderia aparecer o link/nexo entre as seções de forma a manter a continuidade do processo de forma lógica e coerente. Apenas uma sugestão”

PERGUNTA	ID RESPONDENTE ⁶⁶				
	5	7	8	11	12
				<p>respostas sejam anônimas até mesmo para alguns membros do grupo de trabalho. Isso, para evitar preconceitos por parte dos decisores, e inclusive o receio dos participantes em relatarem questões que sejam consideradas problemáticas a seus superiores hierárquicos.”</p>	
13	“Não”	“Observação sugerida no espaço anterior.”	“Parabéns pelo trabalho!”	<p>“Sem comentários adicionais, já foram pontuados no decorrer da pesquisa. Achei o trabalho muito bem estruturado, parabéns!”</p>	N/A

Fonte: Elaboração própria, 2024.

CAPÍTULO 6. REFINO E IMPLEMENTAÇÃO: O MODELO DE PARTICIPAÇÃO

O presente capítulo aborda as fases de refino e implementação do modelo de participação. Suas entregas são as melhorias identificadas no protótipo a partir de sua avaliação relatada no capítulo anterior, as modificações entendidas como pertinentes, a apresentação da versão de entrega do modelo e as recomendações para que ela seja implementada na realidade para a qual foi desenvolvida, a de elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil.

Estas atividades são respaldadas, em primazia, nos insumos gerados pela análise da avaliação do protótipo, que gerou no capítulo anterior uma lista de aprendizados acerca da aderência conceitual e visual da versão protótipo do modelo.

Por meio da realização destas atividades, responde-se ao objetivo secundário do presente TCD referentes a “Desenhar um processo de participação personalizado para o contexto de elaboração dos CDB” e “Direcionar a implementação do modelo no processo de planejamento estratégico de Defesa vigente”.

Os subtópicos que seguem trazem os pontos de melhoria a serem considerados para o refino do modelo, as modificações para a versão de entrega, a versão de entrega e as recomendações para implementação da solução.

6.1. Pontos de melhoria

As informações levantadas acerca de como os usuários alvo do modelo que se apresenta no presente trabalho são cruciais para que se possa realizar as melhorias necessárias para que ele tenha a possibilidade de aplicabilidade efetiva uma vez que se tenha a sua versão de entrega.

Ao analisar os aprendizados que se pode tirar dos feedbacks recebidos dos participantes do questionário de avaliação do protótipo, observa-se que são necessárias melhorias pontuais que podem agregar valor à entrega e que não extrapolam o cronograma estipulado para o presente trabalho. São elas as seguintes:

- Correções ortográficas;

- Mais sugestões práticas e exemplos de aplicabilidade para a condução das dinâmicas de cada ação proposta, de modo a dar mais visibilidade quanto ao que se deseja em cada uma delas.
- Um resumo dos Passos e Ações para dar uma visão geral inicial mais objetiva acerca das atividades que compõem o modelo.

Estes pontos são insumo para gerar os ajustes que levam à versão de entrega da solução gerada, assim como às instruções para sua implementação no contexto de elaboração dos CDB.

6.2. Versão de entrega

Frente aos pontos de melhoria identificados na etapa de refino exposta no capítulo anterior, são identificadas as seguintes modificações para potencializar o modelo e que se enquadram na natureza e proposta do presente trabalho:

- Mudar nome do modelo para facilitar a compreensão da sua aplicabilidade;
- Dar maior visibilidade ao fluxo de Passos e Ações de forma geral;
- Desenvolver um guia do usuário que trará o passo a passo proposto de forma detalhada, sendo o Canvas simplificado e considerado o instrumento visual do modelo;
- Elaborar mais sugestões práticas para a realização das dinâmicas referentes às ações.

Considerando estas modificações, o nome do modelo passa de Modelo de Participação para Cenários Exploratórios (MPCE) para Modelo de Participação para Cenários Prospectivos (MPCP), aproveitando-se do nome que a literatura brasileira dá ao método que nomeia os CDB.

No que se refere a dar maior visibilidade ao fluxo do processo proposto e desenvolver um guia referente à utilização do modelo, o MPCP passa a ser apresentado no formato de um processo detalhado materializado na forma de um guia do usuário que é instrumentalizado por um Canvas.

O guia é composto pelo seguinte:

- Apresentação geral do que é o modelo e seu objetivo.
- Fluxograma simplificado do processo propostos.
- Descrição detalhada dos Passo e Ações a serem realizados.
- Sugestões práticas sobre a realização das atividades propostas, contendo exemplos.

A apresentação geral do modelo aborda as informações acerca da definição do modelo, de seu público-alvo (O que é o MPCP), os benefícios de seu uso (Porque utilizar) e as instruções gerais de como utilizá-lo (Como utilizá-lo). O texto referente a esta parte introdutória é desenvolvido considerando a importância de dar as informações necessárias para que o usuário se autogüie na utilização do Modelo e se sinta seguro para conduzir sua equipe nas atividades.

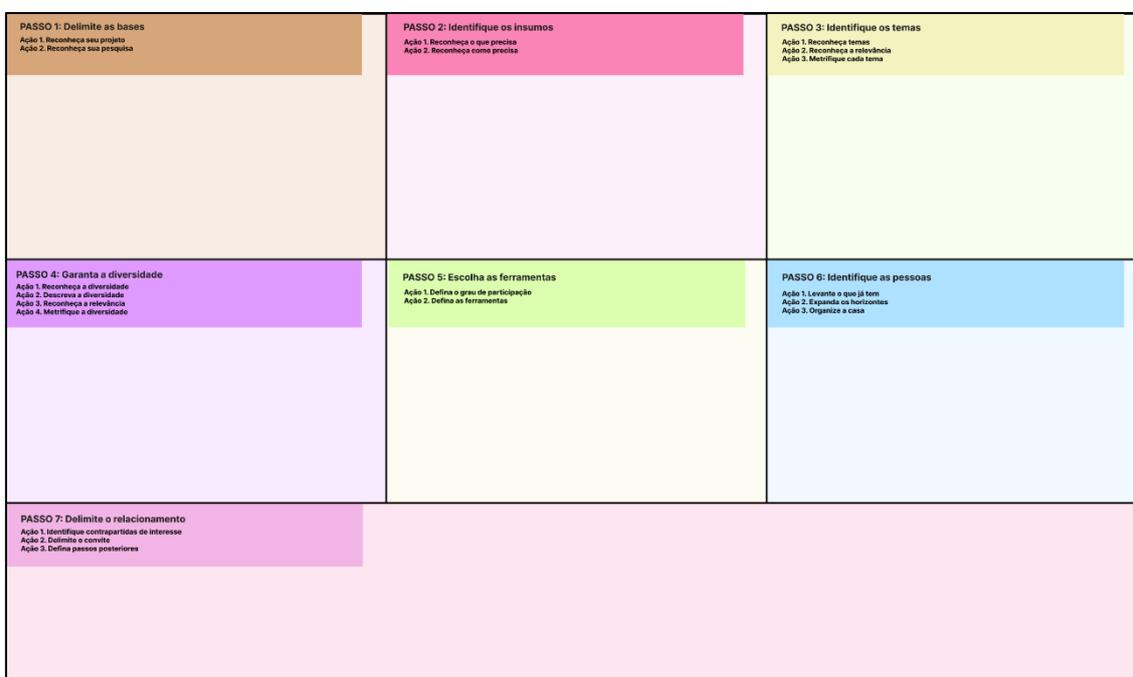
As sugestões práticas são adicionadas em especial nos Passos 3 e 4, são elas as seguintes:

- Passo 3
 - A Ação 1 é instrumentalizada por uma lista de perguntas para serem feitas em um *Brainstorming*, ferramenta sugerida para a dinâmica de identificação de temas e subtemas.
 - A Ação 2 é instrumentalizada por uma sugestão de pergunta a ser feita sobre o peso dos temas.
 - A ação 3 é instrumentalizada por sugestão de pergunta para a dinâmica de definição do quantitativo de participantes por tema de interesse.
- Passo 4
 - A Ação 1 é instrumentalizada por uma lista de perguntas para serem feitas em um *Brainstorming*, ferramenta sugerida para a dinâmica de identificação dos tipos de diversidade a serem consideradas.
 - A Ação 2 é instrumentalizada por uma pergunta sugerida para a dinâmica de descrição dos tipos de diversidade selecionados.
 - A ação 3 é instrumentalizada por uma pergunta sugerida para a dinâmica de definição de peso das diversidades identificadas.
 - A ação 4 é instrumentalizada por uma pergunta sugerida para a dinâmica de definição do quantitativo de participantes por diversidade priorizada.

Este guia é desenvolvido a partir de uma linguagem não-técnica e um tom amigável, na intenção de aproximar o usuário. A plataforma MS Power point é a escolhida para seu desenvolvimento. As imagens utilizadas nele são do banco de imagens do próprio sistema. No Apêndice E está exposto o guia completo.

O Canvas, por sua vez, passa a conter apenas os títulos dos Passos e Ações a serem tomados. Ele é desenvolvido na plataforma Figma⁶⁷, assim como a versão protótipo. Na Figura 23 consta o Canvas do MPCP na sua versão de entrega, uma imagem em maior escala dele pode ser encontrada no Apêndice F.

Figura 23 – Canvas do modelo na versão de entrega



Fonte: Elaboração própria, 2024

6.3. Recomendações para implementação

Considerando a natureza do presente trabalho, a solução gerada foi construída como uma proposta que será implementada a escolha dos decisores que têm a autoridade e competência funcional para fazê-lo, os profissionais que figuram como usuários alvo do modelo e os superiores deles.

⁶⁷ Disponível em: <https://www.figma.com>

Uma vez o modelo seja colocado em uso no contexto do planejamento estratégico setorial de Defesa, é importante que seja desenvolvido um plano de implementação e que, a partir dele, sejam observados pontos de melhora e adaptação que possam vir a se fazer necessários, em especial no âmbito operacional. Esta abertura à melhoria constante é uma das posturas propostas pelo *Design thinking* e é o cerne do que se faz na etapa de Implementação de uma solução sob a abordagem do DT.

Neste sentido, de modo a contribuir para o momento de colocar o modelo em funcionamento sob o planejamento estratégico de Defesa do Brasil, são listadas abaixo algumas recomendações gerais de implementação do Modelo de Participação para Cenários Prospectivos considerando o conceito proposto e as informações levantadas no decorrer deste trabalho.

Estas recomendações se destinam àqueles profissionais que, uma vez sejam alocados no grupo responsável pela elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil, tenha interesse em apresentar este Modelo como sugestão de ferramenta para ser empregada no projeto.

I. Primeiro contato

A leitura atenta e aprofundada do Guia de Utilização (Apêndice E) é fundamental para a plena compreensão do grau de expertise exigido e do tempo necessário à implementação do Modelo de Participação para Cenários Prospectivos.

O guia oferece orientações detalhadas sobre as etapas metodológicas, os papéis dos atores envolvidos e os recursos requeridos ao longo do processo. Recomenda-se, nesse sentido, que o leitor catalogue os termos-chave apresentados, internalize o fluxo de trabalho proposto e compreenda com precisão as entregas esperadas em cada fase da aplicação do modelo.

Além disso, é igualmente recomendável que se busque conhecer e analisar outras iniciativas participativas que vêm sendo desenvolvidas tanto no âmbito da Defesa quanto em outras áreas da Administração Pública, no Brasil e em contextos internacionais.

Essa ampliação de repertório pode contribuir significativamente para a adaptação e o aperfeiçoamento do modelo, bem como para a identificação de boas práticas e potenciais parcerias na utilização de ferramentas e instrumentais, como a plataforma Brasil Participativo (2023c).

II. Apresentação institucional

As metodologias de Estudos de Futuros e *Foresight* podem não ser conhecidas pelos agentes que decidirão pela utilização ou não do Modelo. Neste sentido, sugere-se que busque introduzir a área e suas particularidades para eles para que o valor gerado pelo MPCP possa ser percebido de forma mais fácil.

Recomenda-se que na estratégia de introdução à área de Estudos de Futuros e *Foresight* sejam destacadas as suas finalidades, aplicações práticas e benefícios estratégicos ao setor da Defesa. Ao tornar mais tangíveis os potenciais ganhos associados à adoção de práticas prospectivas participativas, como o fortalecimento da governança, a antecipação de cenários críticos e o aumento da legitimidade das decisões, criam-se um ambiente mais propício à aceitação do modelo.

III. Ambientação do time

Sugere-se que a equipe que participará das atividades propostas pelo modelo participe de uma ambientação a ele, tanto teórica quanto prática, de modo que sejam identificadas melhorias ou adaptações para seu uso no contexto do time formado e a necessidade de capacitações específicas.

Para este processo é interessante que seja desenhado um planejamento de implementação desta ferramenta. O mesmo pode ser feito para outros instrumentais que serão utilizados no projeto. Sugere-se que haja um nivelamento prévio acerca do que são Metodologia e Cenários Prospectivos.

Estas iniciativas podem contribuir para uma maior coordenação entre os colaboradores da equipe e uma maior confiança quanto ao uso do conjunto de instrumentais propostos para o projeto.

IV. Memória institucional

É importante que o processo de implementação seja catalogado em seus detalhes técnicos e práticos, trazendo a percepção dos profissionais que realizam as atividades e as decisões que foram tomadas a cada atividade realizada e ao final deste momento de colocar a ferramenta em funcionamento.

Esta memória institucional é relevante para que os profissionais que no futuro tenham a estar na equipe dos CDB possam ter visibilidade de quais práticas foram realizadas para que se implementasse o modelo. O mesmo é válido para outros instrumentais e abordagens.

Práticas como esta dialogam diretamente com capacidade de inovar e gerar melhorias internas, considerando os ensinamentos que autores como Chris Argyris, Donald Schön, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi trazem acerca da gestão do conhecimento e da aprendizagem no contexto de uma organização. (Possolli, 2012.p. 107-108. Correa, 2011, p. 82-83).

CONCLUSÃO

A proposição do Modelo de Participação para Cenários Prospectivos (MPCP) como solução de modelo aplicável a diferentes metodologias de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil (CDB), objetivo do presente trabalho, é fruto de um processo de construção colaborativa e personalizada.

Abordagem metodológica e sua execução

Por meio do emprego da lógica de construção de soluções do *Design Thinking*, foi possível atender aos objetivos secundários que vão desde a compreensão do contexto dos CDB até a aprendizagem com boas práticas referentes a abordagem participativa em Estudos de Futuros e *Foresight*, o teste conceitual e visual da solução idealizada e a elaboração de recomendações gerais para a implementação do modelo gerado.

Para o objetivo secundário de mapear e analisar o atual processo de elaboração dos Cenários de Defesa, foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas com aqueles que são usuários do modelo gerado e que foram nomeados como Cengaristas.

No que se refere a levantar e analisar métodos e práticas de participação na área de Estudos de Futuros e *Foresight*, as pesquisas realizadas tanto no âmbito internacional quanto no nacional possibilitaram a identificação de formas de relacionamento, colaboração e engajamento do setor público com diferentes atores internos e externos, além de instrumentos de participação já sedimentados. O Capítulo 3 aborda estas atividades e as mencionadas no parágrafo anterior.

Os insumos supracitados permitiram a compreensão de desafios e percepções das pessoas sob o perfil de Cengaristas, possibilitando a construção de ideias que deram base ao conceito da solução gerada, o modelo de participação. O conceito gerado, trouxe a base para a construção de um protótipo de modelo, a materialização do conjunto de ideias que podem sanar as necessidades do usuário alvo da solução. Nestes procedimentos de análise, construção e materialização de ideias, foi possível responder ao objetivo de desenhar um processo de participação personalizado para o contexto de elaboração dos CDB. O Capítulo 4 explana sobre as ideias e o conceito e o capítulo 5 aborda a construção do protótipo do modelo.

Por meio do protótipo foi possível responder aos objetivos secundários de desenhar um processo de participação personalizado para o contexto de elaboração dos

CDB, e testar a aderência do modelo ao contexto no qual se deseja que seja implementado. O teste pôde reunir a percepção de cinco convidados a se colocar no lugar de usuários diretos da solução gerada. O Capítulo 5 apresenta as atividades referentes ao teste realizado.

Todo o conhecimento construído acerca da realidade de elaboração dos CDB, da forma como outros atores vêm gerando participação em seus processos decisórios e da aderência da solução vislumbrada para responder ao objetivo principal do trabalho, possibilitou que fosse refinada a versão protótipo do modelo de participação desenvolvido. Frente a ela e todo este compêndio e análises, pôde-se endereçar o objetivo secundário de direcionar a implementação do modelo no processo de planejamento estratégico de Defesa vigente. O Capítulo 6 explicita esta entrega.

***Design Thinking* como instrumento de inovação ao setor de Defesa**

A aplicação de uma metodologia de *Design Thinking* para gerar soluções no setor público vem se disseminando no contexto da Administração Pública Brasileira (ENAP, 2017, 2019, 2024a. TCU, 2017, 2024). A sua proposta de empregar a experimentação e a construção participativa de soluções é uma forma de dialogar com os anseios de um Estado Democrático de Direito no que se refere a ser capaz de gerir o país tendo lado a lado os agentes públicos e os cidadãos.

O presente trabalho surge da identificação de um ponto de melhora em uma política pública de Defesa para o aproveitamento do potencial dos Cenários enquanto espaço de diálogo e construção participativa de informações e conhecimentos que instrumentalizam tomadas de decisão no setor. Trazer a perspectiva do *Design* para esta construção acadêmica profissional mostra como é possível se gerar soluções a partir de um diálogo entre demandas e processos da Academia e do Governo, mantendo os usuários finais no centro no processo.

O uso desta abordagem metodológica também mostra a outros pesquisadores da área de Defesa Nacional, Governança e Segurança Marítimas como a forma sistematizada de pensar de um designer pode ser organizada e direcionada para gerar entregas rastreáveis, com aplicabilidade e metodologicamente alinhadas com o que se espera de um trabalho acadêmico.

Além deste ponto, poder empregar a abordagem do DT no contexto da Academia para dialogar com os decisores do país no âmbito da Defesa Nacional é um exemplo de como este tipo de processo de inovação tem aplicabilidade no setor de Defesa pátrio. O

Brasil ter dentre suas ferramentas de política pública em Defesa a aplicação de Cenários Prospectivos indica um alinhamento com práticas realizadas em países como o Reino Unido (Reino Unido, 2024b) e a Suíça (2025a) e disseminadas por órgãos como a OCDE (OCDE, 2025. Tõnurist, Hanson, 2020). Esta escolha em si tem seu valor e é um ponto de partida para que sejam realizadas melhorias constantes não apenas nas práticas realizadas nos projetos de Defesa como para que seja construído um “ecossistema de *Foresight*” (Monteiro, Dal Borgo, 2023. p.18) e de Futuros propício para que o pensamento e planejamento estratégico de longo prazo sejam consolidados e aproveitados em seu máximo potencial no Estado e na sociedade brasileira.

Aprendizados sobre os Cenários de Defesa

Trazer aos esforços de elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil a perspectiva da promoção da participação e construção coletiva de conhecimento é uma forma de aproveitar do potencial deste instrumental. Propor um modelo para a utilização deste potencial é uma forma de auxiliar os decisores e agentes públicos na construção de processos rastreáveis e reproduzíveis em diferentes contextos e realidades.

O contexto de elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil apresenta normativas que delimitam de forma geral a sua definição e por que de existir. O método e ferramentas metodológicas a serem utilizadas são definidos em grupos de trabalhos e equipes destinadas a esta função devidos às movimentações funcionais no setor militar.

As entrevistas realizadas no presente trabalho apontam que este profissional em sua maioria é alocado nesta função sem que tenha conhecimento e/ou expertise prática na condução de trabalhos de Cenários Prospectivos, o que demanda preparação em curto espaço de tempo para a realização do trabalho.

Dentre as ferramentas que vêm sendo utilizadas no contexto da elaboração dos Cenários de Defesa, destacam-se a entrevista e o questionário, havendo uma experiência de realização de *workshops* que permitiu a interação entre participantes de forma mais direta.

Os desafios em destaque na perspectiva dos profissionais responsáveis estão o sentimento de pertencimento e engajamento dos participantes, além do gerenciamento dos tempos destinados a burocracias para convite de agentes públicos.

O MPCP como solução personalizada ao setor de Defesa do Brasil

Frente as diferentes nuances levantadas acerca do contexto dos CDB e dos agentes sob ele, o modelo desenvolvido pelo presente trabalho considera dentre as ideias base de seu conceito o uso de soluções visuais e de linguagem não-técnica. O Modelo de Participação para Cenários Prospectivos, MPCP, é materializado na forma de um guia de utilização detalhado para o usuário e de um Canvas, que o instrumentaliza. Utilizou-se como referência para o MPCP o renomado *Business Model Canvas* (Osterwalder e Pigneur, 2010), na busca por gerar valor aos usuários alvo dialogando com eles de forma objetiva e alinhada com suas especificidades.

Na base conceitual do MPCP, a participação é compreendida, prioritariamente, como uma abordagem metodológica que valoriza a diversidade de percepções e saberes especializados na construção coletiva do conhecimento, uma escolha que se alinha às particularidades das normativas que regem a elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil atualmente. No entanto, o Modelo foi desenhado também com o intuito de ampliar essa perspectiva, oferecendo fundamentos que permitam que os processos de construção de cenários evoluam para espaços efetivos de cidadania ativa, promovendo representatividade e engajamento social nas decisões do Estado, em consonância com os princípios da Política Pública e da Democracia.

O Modelo de Participação para Cenários Prospectivos é um convite para que a participação seja promovida de forma consciente e estratégica. Ele almeja possibilitar aos decisores do setor de Defesa a sistematização no que tange à forma como geram diálogos para a construção de conhecimento de futuros sob o projeto dos CDB.

O MPCP é uma solução de melhoria para as práticas que já vêm sendo realizadas. Ele é apresentado não como uma resposta perfeita, mas, como uma opção desenhada de forma personalizada e focada em atender as especificidades de quem recebe a responsabilidade de realizar este tipo de projeto. Neste sentido, uma vez colocado em funcionamento, é importante que se tenha em mente que ele deve ser melhorado para atender a especificidades outras que podem não ter sido mapeadas pelo presente trabalho.

Para além do resultado final, o presente relatório traz um esforço de compreensão do contexto dos Cenários de Defesa do Brasil, e, para além do desejo de propor uma mudança positiva em seu processo metodológico e de gestão, estas páginas também são desenhadas de modo a estimular que outros acadêmicos e agentes públicos passem a conhecer esta prática realizada no Brasil e, a partir dela, gerem inovações cada vez mais

ousadas para o aproveitamento do que a área de Estudos de Futuros e *Foresight* tem a oferecer para decisores e para a sociedade em um geral.

Limitações do trabalho

O trabalho elaborado enfrentou como desafio a disponibilidade dos profissionais que têm relação direta com os CDB. Nas reuniões prévias às entrevistas pôde-se dialogar com mais profissionais do que aqueles que de fato aceitaram fazer parte da atividade de entrevista. Se o número de engajados fosse maior teria sido possível trazer um panorama ainda mais rico sobre os desafios e percepções do usuário do MPCP.

Nas pesquisas realizadas no âmbito internacional, também houve uma dificuldade de engajamento de pessoas convidadas a contribuir, o que impactou na quantidade de *cases* e práticas levantadas. No que pese estas pesquisas serem análogas, acessórias, na perspectiva do *Design Thinking*, o acesso a mais entrevistados poderia ter somado para um mapeamento mais detalhado dos sistemas de Defesa, suas dinâmicas, desafios e potencialidades quanto a práticas de participação.

O presente trabalho, buscou gerar construções coletivas de ideias e *insights* respeitando as especificidades de um trabalho de Doutorado e o cronograma estabelecido para ele. Ao fazê-lo, a proposta do DT de gerar o máximo de momentos de construção coletiva de conhecimento ficou prejudicado. Este ponto em especial é uma limitação que se fez presente. As entrevistas realizadas foram direcionadas para minimizar os impactos desta questão a título de se ter um processo de DT o mais bem aproveitado possível, porém, cabe pontuar que ele é empregado em seu máximo potencial quando existe a oportunidade de gerar o máximo de engajamento de diferentes atores em todas ou na maioria das fases de um trabalho.

Desdobramentos futuros deste TCD

A construção da versão de entrega do MPCP gera insumos e estruturas necessárias para que se possa aprofundar no debate e implementação de abordagens participativas não apenas no contexto de elaboração dos CDB como também em outros projetos e atividades das Forças Armadas, Ministério da Defesa e instituições e organismos outros que pensam Segurança e Defesa na realidade brasileira e no mundo. Este pode dar base para um debate mais aprofundado acerca da abertura que o setor tem para a inovação de suas estruturas de tomada de decisão e planejamento para que haja maior engajamento da sociedade de forma significativa.

No que se refere ao conhecimento acerca dos ditames da área de Estudos de Futuros e *Foresight*, as pesquisas e entrevistas realizadas, especialmente no contexto brasileiro, apontam para a necessidade de uma maior disseminação não apenas dos Cenários de Defesa do Brasil dentre os integrantes das Forças Armadas, como, também, de uma maior maturidade do setor de Defesa no geral para consolidar uma abordagem metodológica prospectiva com perenidade e que evite retrabalhos. Estes pontos podem ser trabalhos especificamente tanto para analisar lacunas e proposições para a formação militar quanto para analisar e propor sistemas de gestão de conhecimento integrada no âmbito das Forças Singulares e do setor de Defesa no geral.

O processo proposto pelo MPCP também aponta a necessidade de que sejam mais trabalhadas a conceituação e categorização da Diversidade em um contexto de pesquisa. Este tema em si gera a necessidade por um aprofundamento e disseminação acerca da relevância de questionar o grau de Diversidade e Inclusão que é gerado em um contexto de trabalho de pesquisa e análise, tanto na Academia quanto nos setores produtivos e Governo. Neste tema estão presentes tanto as questões da diversidade de formas de pensar e tomar decisão, quanto o desafio de garantir real representatividade em um contexto de pesquisa, dirimindo vieses e potencializando a pesquisa como instrumento de Participação Social.

O modelo de participação desenvolvido e os estudos e os aprendizados gerados por este trabalho são insumos e instrumentos para o alargamento e disseminação do debate acerca da Participação Social em Defesa e de tudo que envolve esta ação de forma direta, indireta e transversal a diferentes áreas do saber e setores da sociedade.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carla Silva Rocha; ALVES, Isaque; GOMES, Leonardo; PINOS, Bruna; BELLIX, Laila; PARRA, Henrique. Colaboração multissetorial para desenvolvimento e manutenção de soluções tecnológicas de participação: o caso do Brasil Participativo. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília, v. 75, ed. especial A, p. 89–107, ago. 2024. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7993/1/10305-Texto%20do%20Artigo-33959-1-10-20240802.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2024.

ANÔNIMO. Entrevista ID 1, concedida à autora. 30 de janeiro de 2024. Virtual. 2024a.

ANÔNIMO. Entrevista ID 2, concedida à autora. 06 de fevereiro de 2024. Virtual. 2024b.

ANÔNIMO. Entrevista ID 3, concedida à autora. 08 de maio de 2024. Virtual. 2024c.

ANÔNIMO. Entrevista ID 4, concedida à autora. 31 de maio de 2024. Virtual. 2024d.

ANÔNIMO. Entrevista ID 5, concedida à autora. 1º de julho de 2024. Presencial. 2024e.

ANÔNIMO. Entrevista ID 6, concedida à autora. 09 de maio de 2024. Virtual. 2024f.

ANÔNIMO. Entrevista ID 7, concedida à autora. 16 de maio de 2024. Virtual. 2024g.

ANÔNIMO. Entrevista ID 8, concedida à autora. 8 de agosto de 2024. Virtual. 2024h.

ANÔNIMO. Entrevista ID 9, concedida à autora. 20 de maio de 2024. Virtual. 2024i.

ANÔNIMO. Entrevista ID 10, concedida à autora. 12 de junho de 2024. Virtual. 2024j.

ANÔNIMO. Entrevista ID 11, concedida à autora. 11 de junho de 2024. Virtual. 2024k.

ANÔNIMO. Entrevista ID 12, concedida à autora. 10 de junho de 2024. Virtual. 2024l.

ARNSTEIN, Sherry R. A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216–224. 1969. DOI: 10.1080/01944366908977225.

BELL, Wendell. *H. D. Lasswell and the futures field: facts, predictions, values and the policy sciences*. *Futures*, v. 25, n. 1, p. 806-813, 1993. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90027-Q](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90027-Q). Acesso em: 7 dez. 2024.

BERGER, Gaston. Phénoménologie du temps et prospective. *Revue des Deux Mondes*, Paris, 1º fev. 1957, p. 417-426. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/44596563>. Acesso em: 5 dez. 2024.

BERGER, G. The Prospective Attitude. *Management International*, v. 4, n. 3, p. 7-10, 1964. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40225690>. Acesso em: 05 dez. 2024.

BERGOLD, Jarg. THOMAS, Stefan. Participatory Research Methods: A Methodological Approach in Motion. In FQS special issue “Qualitative Social Research.” Volume 13, No. 1, Art. 30 – January 2012. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1801/3334>. Acesso em: 21 dez. 2024.

BISHOP, Peter; HINES, Andy; COLLINS, Terry. The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight*, v. 9, n. 1, p. 5-25, 2007. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/228623754_The_current_state_of_scenario_development_An_overview_of_techniques/citations . Acesso em: 26 nov. 2024.

BOWERS, Anne Pordes. GLENDAY, Peter. Effective foresight by governments: an international view. In Observatory of Public Sector Innovation website. 23 de Julho de 2021. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/blog/effective-foresight-by-governments-an-international-view/> (Acesso em: 13 de ago. de 2022)

BUARQUE, Sérgio C. Experiências recentes de elaboração de cenários do Brasil e da Amazônia brasileira. *Parcerias Estratégicas*, n. 5, set. 1998.

BRANDFIELD, Ron. WRIGHT, George. BURT, George. CAIRNS, George. HEIJDEN, Kees Van Der. The origins and evolutions of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, v. 37, p. 795–812. 2005. Disponível em: https://www.academia.edu/619207/The_origins_and_evolution_of_scenario_techniques_in_long_range_business_planning . Acesso em: 26 dez. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em: 12 jan. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.628, de 26 de dezembro de 2018. Dispõe sobre o Conselho Superior de Governança no âmbito do Ministério da Defesa. Brasília: Presidente da República. 2018b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9628.htm . Acesso em: 3 de out. de 2022.

BRASIL. Decreto nº 9203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a Política de Governança da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Presidente da República. 2017. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm . Acesso em 4 dez. 2024.

BRASIL. Decreto n. 11.337, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Defesa. Brasília: Presidente da República. 2023b. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11337.htm#art4. Acesso em: 27 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. Estratégia Brasil 2050. Painel de dados. Brasília: Governo Federal, 2024. 2024h. Disponível em: <https://brasil2050.macrodevplan.kinghost.net/> . Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. Participa.br: Plataforma de Participação Social. 2024b. Disponível em: <http://www.participa.br/> . Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. Participa + Brasil: Plataforma de Participação Social. Portal Gov.br. 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil> . Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. Participe da consulta pública para a atualização da Política e da Estratégia Nacional de Defesa. Agência Brasil, 5 mar. 2024e. Disponível em: <https://agenciagov.etc.com.br/noticias/202403/participe-da-consulta-publica-para-a-atualizacao-da-politica-e-da-estrategia-nacional-de-defesa>. Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Consulta pública dos documentos estratégicos de defesa. Portal Gov.br, 18 maio 2017. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/ultimas-noticias/consulta-publica-dos-documentos-estrategicos-de-defesa> . Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Documentos estratégicos de defesa: Estratégia Nacional de Defesa (END). Plataforma Participa.br. 2024d. Disponível em: <http://www.participa.br/estrategia-nacional-de-defesa-end/documentos-estrategicos-de-defesa> . Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Política Nacional de Defesa (PND) e Estratégia Nacional de Defesa (END). 2024. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/copy_of_estado-e-defesa/pnd_end_congresso .pdf . Acesso em: 04 de dez. de 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Planejamento Estratégico Setorial de Defesa - Método. Brasília: Ministério da Defesa, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/MetododoPESD.pdf>. Acesso em: 1º out. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria GM-MD nº 79, de 29 de novembro de 2018. Aprova a Diretriz para a elaboração e acompanhamento dos Cenários de Defesa. Brasília: Ministério da Defesa. Diário Oficial da União, Edição 231, Seção 1, Page 32, 2018a. Disponível em: https://mdlegis.defesa.gov.br/norma_pdf/?NUM=79&ANO=2018&SER=A . Acesso em: 03 out. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria Normativa Nº 24, de 8 de janeiro de 2015. Aprova a metodologia do Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (Sisped) no âmbito do Ministério da Defesa. Brasília: Ministério da Defesa, 2015a. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/portarias/pna_24a_08jan15.pdf . Acesso em: 9 de ago. de 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria GM-MD nº 5.332, de 22 de dezembro de 2021. Aprova o Método de Planejamento Estratégico Setorial de Defesa. Brasília: Ministério da Defesa, 2021a. Disponível em: https://mdlegis.defesa.gov.br/norma_html/?NUM=5332&ANO=2021&SER=A . Acesso em: 1º out. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria GM-MD nº 4.311, de 21 de outubro de 2021. Dispõe sobre o Comitê de Monitoramento da Estratégia (CME) no âmbito do Setor de Defesa. Brasília: Ministério da Defesa, 2021c. Disponível em: https://mdlegis.defesa.gov.br/norma_html/?NUM=4311&ANO=2021&SER=A . Acesso em: 03 out. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria GM-MD nº 23, de 15 de abril de 2019. Aprova o Método de Planejamento Estratégico Setorial 2020 2031. Brasília: Ministério da Defesa. 2019a. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/asplan/PortariaNormativan23de15deabrilde2019AprovaoMetododoPES.pdf> . Acesso em: 04 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Planejamento Estratégico Setorial (PES): 2020–2023. Brasília: Ministério da Defesa, 2019b. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ajuste-01/asplan/PlanejamentoEstrategicoSetorialPES.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria GM-MD nº 2271, de 19 de abril de 2023. Institui Grupo de Trabalho - GT para elaborar os Cenários de Defesa 2040. Brasília: Ministério da Defesa, 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/acesso-a-informacao/governanca-e-gestao/governanca-do-setor-de-defesa/legislacao-basica-1/arquivos/2023/portariagmmdn2271de19deabrilde2023.pdf> . Acesso em: 08 maio 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Resolução CONSUG/MD nº 8, de 16 de junho de 2021. Aprova a Diretriz para o acompanhamento da implementação do Planejamento Estratégico Setorial de Defesa (PESD). Brasília: Ministério da Defesa, 2021b. Disponível em: https://mdlegis.defesa.gov.br/norma_pdf/?NUM=8&ANO=2021&SER=B . Acesso em: 14 dez. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA. Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa - Metodologia. Brasília: Ministério da Defesa. 2015b. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/legislacao/emcfa/publicacoes/politica_estrategia/sispeda_2015.pdf. Acesso em: 04 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. *Estratégia Nacional de Longo Prazo, Estratégia Brasil 2050*. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/planejamento/Brasil2050>. Acesso em: 19 dez. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO. Plataforma Brasil Participativo do Governo Federal já é a maior experiência de participação social na internet do país. Portal Gov.br, 20 jun. 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/noticias/2023/junho/plataforma-brasil-participativo-do-governo-federal-ja-e-a-maior-experiencia-de-participacao-social-na-internet-do-pais> . Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento e Orçamento. Portaria GM/MPO nº 244, de 7 de agosto de 2024. Dispõe sobre a Estratégia Brasil 2050 e estabelece diretrizes para sua formulação. Brasília: Ministra do Planejamento e Orçamento. 2024f. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/mpo-n-244-de-7-de-agosto-de-2024-577110621> . Acesso em: 30 dez. 2024.

BRASIL. Qual o objetivo desta Tomada Pública de Subsídios (TPS)? Brasil Participativo. 2024g. Disponível em:

<https://brasilparticipativo.presidencia.gov.br/processes/participabrasil2050/f/259/>.

Acesso em: 30 dez. 2024.

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books, Edição do Kindle: Rio de Janeiro, 2020.

CANFIELD, Daniel de Salles. A história do Design Thinking. *DAT Journal*, São Paulo, v. 6, n. 4, p. 223-235, 2021. Disponível em:

<https://datjournal.anhembibrasil.com.br/dat/article/view/502/358>. Acesso em: 22 dez. 2024.

COMISSÃO EUROPEIA (CE). Strategic Foresight: EU-wide Foresight Network. Site institucional. 22 de dezembro de 2022. Disponível em:

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_en (Acesso em: dez. 2022)

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO (Brasil). GNova lança kit de ferramentas de Design Thinking. *Portal da Controladoria-Geral da União*, Brasília, DF, 2 jan. 2018.

Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/governo-aberto/noticias/2018/gnova-lanca-kit-de-ferramentas-de-design-thinking>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CONWAY, Marea. Foresight: an introduction. *Thinking Futures*, 2014. Disponível em:

<https://www.yccd.edu/wp-content/uploads/2020/11/Foresight-An-Introduction-Futures-Thinking-Reference-Guide-Conway.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

COOPER, Robert G. A process model for industrial new product development, *IEEE Transactions on Engineering Management* 30, 1: 2-11. 1983. Disponível em:

<https://ieeexplore.ieee.org/document/6448637> . Acesso em: dez. 2022.

CORREA, Claudio Rodrigues. Cenários prospectivos e aprendizado organizacional em planejamento estratégico: estudo de casos de grandes organizações brasileiras. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/355168565_Cenarios_prospectivos_e_aprendizado_organizacional_em_planejamento_estrategico_estudo_de_casos_de_grandes_organizacoes_brasileiras.

Acesso em: 7 dez. 2024.

CORREA, Claudio Rodrigues. PROCAD DEFESA PROSPECTIVA – PDPROSPECTIVAIVA: Reunião 17 de setembro de 2020. Material consultivo. Rio de Janeiro, 17 de setembro de 2020.

CORREA, Claudio Rodrigues; MARCIAL, Elaine Coutinho; MARCIAL DE MENEZES, João Tribouillet (Eds.). RTC Visita de *Benchmarking* Internacional Finlândia: PROCAD-DEFESA. Relatório Técnico-Científico, Programa de Cooperação Acadêmica em Defesa Nacional (PROCAD-DEFESA), Projeto Prospectiva para Segurança e Defesa, 2024. Disponível em: https://bf807225-79de-462f-8c36-c21213bc6e18.filesusr.com/ugd/248b6f_0656b50ca38f4f4d8ff6916da9014545.pdf.

Acesso em: 23 dez. 2024.

CORREA, Claudio Rodrigues; JANICK, Vinícius Ricardo Ferreira. Estudos Prospectivos e Defesa no Brasil: práticas recentes e possíveis avanços. In: Thauan Santos. (Org.). Economia do Mar e Poder Marítimo. 1ed. Rio de Janeiro: Alpheratz, 2021, v. 1, p. 47-64.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989. Disponível em:

<https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf>.

Acesso em: 2 jan. 2025.

DATOR, Jim. *Alternative Futures at the Manoa School*. *Journal of Futures Studies*, v. 14, n. 2, p. 1-18, nov. 2009. Disponível em: <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/142-A01.pdf> . Acesso em: 7 dez. 2024.

DREYER, Iana. STANG, Gerald. Foresight in governments – practices and trends around the world. *In Yearbook of European Security (YES) 2013*. p. 7-32. 2013. Disponível em: <https://www.iss.europa.eu/content/euiss-yearbook-european-security-2013>. Acesso em: 30 ago. 2022.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Desafios Enap. 2024. Disponível em: <https://desafios.enap.gov.br/pt/> . Acesso em: 30 dez. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Guia de facilitadores: Design Thinking e Design Sprint no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4501/1/Guia%20de%20Facilitadores%20-%20Design%20Thinking%20e%20Design%20Sprint%20no%20Setor%20P%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). Kit de Ferramentas *Design Thinking* Aplicado ao Serviço Público. Brasília, DF: ENAP, 2017. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3138>. Acesso em: 22 dez. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). Princípios do *Design Thinking* e Inovação em Governo. Brasília, DF: Enap, 2024a. Curso online. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/245/curso/326>. Acesso em: 22 dez. 2024.

FINLÂNDIA. FAQ: What is the What do you think, Finland? experiment all about? Sitra, 2023b. Disponível em: <https://www.sitra.fi/en/articles/faq-what-is-the-what-do-you-think-finland-experiment-all-about/>. Acesso em: 4 jan. 2025.

FINLÂNDIA. Finnish Defence Research Agency. 2025c. Disponível em: <https://puolustusvoimat.fi/en/about-us/finnish-defence-research-agency>. Acesso em: 4 jan. 2025.

FINLÂNDIA. Foresight activities and work on the future. Disponível em: <https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future>. 2025b. Acesso em: 4 jan. 2025.

FINLÂNDIA. Government report on the future. 2025a. Disponível em:

<https://valtioneuvosto.fi/en/foresight-activities-and-work-on-the-future/government-report-on-the-future>. Acesso em: 4 jan. 2025.

FINLÂNDIA. MINISTÉRIO DA DEFESA. The network organisation of MATINE. 2025d. Disponível em:

https://www.defmin.fi/en/scientific_advisory_board_for_defence/organisation#1104a973 . Acesso em: 4 jan. 2025.

FINLÂNDIA. Roadmap for a Fair Data Economy. Sitra, 2021. Disponível em: <https://www.sitra.fi/en/topics/roadmap-for-the-data-economy/>. Acesso em: 4 jan. 2025.

FINLÂNDIA. What do you think, Finland? Sitra, 2023a. Disponível em: <https://www.sitra.fi/en/projects/what-do-you-think-finland/>. Acesso em: 4 jan. 2025.

GATTO JR, José Renato. SOUSA, Leandra Andreia de. PESCE, Sébastien. FORTUNA, Cinira Magali. A participação em Pesquisas com Metodologias Participativas: reflexão sobre experiências. In Revista Brasileira de Promoção da Saúde, 31(Supl): 1-10, nov., 2018. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/RBPS/article/view/8643>. Acesso em: dez. 2022.

GIESSECKE, Susanne. FLA as a Means of Participation in Modern Democratic Decision Making. In ELKINS, Stephan. GIESSECKE, Susanne. GIEBEN, Annelieke van der. “The role of forward-looking activities for the governance of Grand Challenges” Insights from the European Foresight Platform. Áustria: 2012. Disponível em: <https://rafaelpopper.files.wordpress.com/2014/06/final-publication-of-the-european-foresight-platform-project.pdf>. Acesso em: Ago. de 2022.

GLENN, Jerome C. Introduction to the Futures Research Methods Series. In THE FUTURE GROUP INTERNATIONAL. AC/UNU Millennium Project: Future Research Methods. Versão 3. 2009b.

GLENN, Jerome C. Participatory Methods. In THE FUTURE GROUP INTERNATIONAL. AC/UNU Millennium Project: Future Research Methods. Versão 3. 2009a.

GODET, Michel. Creating Futures: Scenario Planning as a Strategic Management Tool. 2. ed. Paris: Economica, 2006.

GODET, Michel. DURANCE, Philippe. DIAS, Júlio. A Prospectiva Estratégica para Empresas. In Cadernos do LIPSOR. Caderno nº 20. Paris, 2008.

GODET, Michel; MACK, Timothy. On foresight, prospective, and the affairs of nations. *World Future Review*, v. 3, n. 3, p. 72–75, out. 2011.

HINES, Andy. When Did It Start? Origin of the Foresight Field. *World Futures Review*. Vol. 12, Issue 1, March 2020, P. 4-11. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1946756719889053> . Acesso em: 10 out. 2023.

GODET, Michel. Introduction to La Prospective: Seven Key Ideas and One Scenario Method. *Futures*, v. 18, n. 2, p. 134-157, abr. 1986.

HOWE, Sophie. The People's Platform. Future Generations Commissioner for Wales, 2019. Disponível em: <https://www.futuregenerations.wales/news/the-peoples-platform/>. Acesso em: 30 dez. 2024.

IDEO; NESTA. Design para o Serviço Público. Tradução: Tribunal de Contas da União (Brasil). Brasília, DF: TCU, 2019. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/A1/67/B7/09/B0A1F6107AD96FE6F18818A8/Design_servico_publico_portugues.pdf. Acesso em: 22 dez. 2024.

INAYATULLAH, Sohail. Futures Studies: Theories and Methods." *In There's a Future: Visions for a Better World*. Madrid: BBVA, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281595208_Futures_Studies_Theories_and_Methods. Acesso em: 04 dez. 2024.

INAYATULLAH, Sohail. Six pillars: futures thinking for transforming. *Foresight*, v. 10, n. 1, p. 4-21, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14636680810855991> . Acesso em: 7 dez. 2024.

INAYATULLAH, Sohail. The CLA Reader: Mapping the Theory and Practice of the Causal Layered Analysis. Taipei: Tamkang University Press, 2004. Disponível em: <https://www.metafuture.org/cla%20papers/Inayatullah%20%20Causal%20layered%20analysis%20-%20theory,%20historical%20context,%20and%20case%20studies.%20Intro%20chapter%20from%20The%20CLA%20Reader..pdf> . Acesso em: 7 dez. 2024.

JANICK, Vinicius; LEITE, Jéssica; MARTINS, Cesar C. B. Explorando Futuros Possíveis: Fundamentos e práticas sobre ferramentas prospectivas. Rio de Janeiro: Alpheratz, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/358151157_Explorando_Futuros_Possiveis_Fundamentos_e_praticas_sobre_ferramentas_prospectivas . Acesso em: 11 out. 2023.

KOHLER, Kevin. Strategic Foresight: Knowledge, Tools, and Methods for the Future. Risk and Resilience Report. Center for Security Studies (CSS), ETH Zürich. Zürich: September 2021. Disponível em: <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/RR-Reports-2021-StrategicForesight.pdf> . Acesso em: dez. 2022.

KRISTÓF, Tamás. Development tendencies and turning points of futures studies. *European Journal of Futures Research*, v. 12, n. 9, 15 abr. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s40309-024-00231-7>. Acesso em: 6 dez. 2024.

LOCKWOOD, Thomas (editor). Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value. Allworth Press: Nova York, 2009.

MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva?. In: ENCONTRO DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001. Disponível em: <https://mediacdns3.ulife.com.br/PAT/Upload/1777748/4724096/images/b4e7caaadb2a479b87432ba9b774ce73.pdf> . Acesso em 9 dez. 2024.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MARTINS, Humberto Falcão; MOTA, João Paulo; MARINI, Caio. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo canvas de governança pública. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 1, p. 49–67, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/67893>. Acesso em: 4 jan. 2025.

MARTINS, Márcia. Lançada a versão on-line do Toolkit de Design Thinking para Governo. *InovaGov: Blog da Rede de Inovação no Setor Público*, 9 jun. 2017. Disponível em: <https://redeinovagov.blogspot.com/2017/06/lancada-versao-on-line-do-toolkit-de.html>. Acesso em: 22 dez. 2024.

MONTEIRO, Bruno; DAL BORGIO, Rodrigo. Supporting Decision Making with Strategic Foresight: An Emerging Framework for Proactive and Prospective Governments. OECD Working Papers on Public Governance No. 63, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/supporting-decision-making-with-strategic-foresight_1d78c791-en.html . Acesso em: 5 jan. 2025.

NOONAN, Eamonn. Foresight within the EU institutions: The ESPAS analysis so far. European Parliamentary Research Service, 2020. Disponível em: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659272/EPRS_BRI\(2020\)659272_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/659272/EPRS_BRI(2020)659272_EN.pdf). Acesso em: 5 jan. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Anticipatory Innovation Governance: Towards a New Way of Governing in Finland. 2022. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2022/06/OECD-Finland-Anticipatory-Report-FINAL.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Foresight and Anticipatory Governance in Practice: Lessons in effective foresight institutionalisation. 2022. Disponível em: [https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight and Anticipatory Governance.pdf](https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight%20and%20Anticipatory%20Governance.pdf). Acesso em: 28 nov. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Strategic Foresight*. 2025. Disponível em: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/strategic-foresight.html>. Acesso em: 04 jan. 2025.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley, 2010. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Business+Model+Generation%3A+A+Handbook+for+Visionaries%2C+Game+Changers%2C+and+Challengers-p-9780470876411> . Acesso em: 04 jan. 2025.

PAGE, Scott E. *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press, 2007.

POPPER, Rafael. How are foresight methods selected? *Foresight*, vol. 10, n. 6, p. 62-89, 2008.

POSSOLLI, Gabriela. *Gestão da inovação e do conhecimento*. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Coleção Gestão Empresarial, v. 2).

POWNER, Leanne C. *Empirical Research and Writing. A Political Science Student's Practical Guide*. SAGE, 2015.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) — Quinta Edição*. 2013.

RAMOS, Jose. SWEENEY, John. PEACH, Kathy. SMITH, Laurie. NESTA. *Our futures: by the people, for the people*. 2019. Disponível em: https://media.nesta.org.uk/documents/Our_futures_by_the_people_for_the_people_WEB_v5.pdf. Acesso em: 11 out. 2022.

REINO UNIDO. GOVERNMENT OFFICE FOR SCIENCE. *Net Zero Society Report 2023*. Londres: Governo do Reino Unido, 2023. 2023c. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/642d85cfbe620000c17dd71/Net_Zero_Society_Report_2023.pdf. Acesso em: 30 dez. 2024.

REINO UNIDO. MINISTRY OF DEFENCE. *Defence Futures (including Integrated Warfare Centre Joint Doctrine)*. Londres: Ministry of Defence, 2024b. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/groups/development-concepts-and-doctrine-centre#:~:text=Programme%20SOLARIUM%20%E2%80%93%20Strategic%20Comm and%E2%80%99s>. Acesso em: 7 dez. 2024.

REINO UNIDO. MINISTRY OF DEFENCE. *Global Strategic Trends: Out to 2055*. Londres: Ministry of Defence, 2024a. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/673602412469c5b71dbc7b6f/Global_Strategic_Trends_Out_to_2055.pdf. Acesso em: 7 dez. 2024.

REINO UNIDO. *Novel Disruptive Science Impacting Future Defence and Security*. Defence and Security Accelerator. 2024c. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/novel-disruptive-science-impacting-future-defence-and-security>. Acesso em: 30 dez. 2024.

REINO UNIDO. PRIME MINISTER. *Global Britain in a Competitive Age: The Integrated Review of Security, Defence, Development and Foreign Policy*. Londres: Governo do Reino Unido, 2021. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/975077/Global_Britain_in_a_Competitive_Age_the_Integrated_Review_of_Security_Defence_Development_and_Foreign_Policy.pdf. Acesso em: 30 dez. 2024.

REINO UNIDO. *Call for submissions to shape the next Defence Command Paper*. 23 mar. 2023d. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/consultations/call-for-submissions-to-shape-the-next-defence-command-paper/call-for-submissions-to-shape-the-next-defence-command-paper>. Acesso em: 4 jan. 2025.

REINO UNIDO. STEM Futures: Developing Capability Through Knowledge Exchange. Government Science & Engineering Profession. 2023b. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/stem-futures-developing-capability-through-knowledge-exchange> . Acesso em: 30 dez. 2024.

REINO UNIDO. Stories from the Future: Exploring New Technology Through Useful Fiction. Ministério da Defesa. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/stories-from-the-future-exploring-new-technology-through-useful-fiction> . Acesso em: 30 dez. 2024.

SANTOS, Jéssica Leite dos. A relação entre as Marinhas da China e do Brasil a partir de uma abordagem prospectiva: cenários prospectivos holísticos e participativos para tomadas de decisão conscientes no contexto brasileiro. Trabalho de Conclusão de Mestrado (Mestrado em Estudos Marítimos). Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2020.

SCHENATTO, F. J. A.; POLACINSKI, É.; ABREU, A. F. de; ABREU, P. F. de. Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 739-754, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/f9bLycP5TkWfn5RLbvsyLYp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 5 dez. 2024.

SCHOOL OF INTERNATIONAL FUTURES (SOIF). Features of effective systemic foresight in governments around the world. 2021. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/985279/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf . Acesso em: dez. 2022.

SELERI, Ângelo Luiz Barbosa. Os cenários prospectivos contribuindo para o planejamento estratégico de longo prazo na Marinha do Brasil (2020-2023). Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Especialização em Altos Estudos em Defesa). Escola Superior de Defesa. Brasília – DF. 2023. Disponível em: <https://repositorio.mar.mil.br/handle/ripcmb/847149>. Acesso em: 22 dez. 2024. Acesso em: 29 dez. 2024.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. (Acesso: out. 2020)

SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ciência da Informação*, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf> (Acesso: out. 2020)

SINGER, P. W.; COLE, August. Stories from Tomorrow. Reino Unido: Ministério da Defesa, 2021. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/63fcc8648fa8f527fd7e23aa/Stories_From_Tomorrow_FINAL-web_issue.pdf . Acesso em: 30 dez. 2024.

SUIÇA. ARMASUISSE. Fantasia. Armasuisse Ciência e Tecnologia. 2024a. Disponível em: <https://deftech.ch/fantasia/>. Acesso em: 4 jan. 2025.

SUIÇA. ARMASUISSE. Focus. Armasuisse Ciência. 2024b. Disponível em: <https://deftech.ch/focus/>. Acesso em: 4 jan. 2025.

SUIÇA. ARMASUISSE. Deftech – Technology Foresight. 2025. Disponível em: <https://deftech.ch/>. Acesso em: 04 jan. 2025.

THORN, Jessica P. R.; KLEIN, Julia A.; STEGER, Cara; HOPPING, Kelly A.; CAPITANI, Claudia; TUCKER, Catherine M.; MARCHANT, Robert. (2020). A Systematic Review of Participatory Scenario Planning to Envision Mountain Social-Ecological Systems Futures. *Ecology and Society*, 25(3), 6-1 - 6-55. <https://doi.org/10.5751/ES-11608-250306>.

TÕNURIST, Piret. HANSON, Angela. Anticipatory Innovation Governance: Shaping the future through proactive policy making. OECD Working Papers on Public Governance N° 44. 2020. Disponível em: <https://www.sdg16hub.org/system/files/2021-01/cce14d80-en.pdf>. Acesso em: dez. 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). coLAB-i: Laboratório de Inovação e Coparticipação. Brasília, DF: TCU, 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/colab-i/>. Acesso em: 22 dez. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). *Toolkit de Design Thinking*. Brasília, DF: TCU, 2017. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/design_thinking/index.html. Acesso em: 22 dez. 2024.

UNIÃO EUROPEIA (EU). EUROPEAN DEFENCE AGENCY (EDA). Weak signals 2020 Dashboard. TIMAnalytics. 2020. Disponível em: https://www.timanalytics.eu/TimTechPublic/dashboard/index.jsp#/space/s_1597?ds=171785. Acesso em: 30 dez. 2024.

UNIÃO EUROPEIA. STRATEGY AND POLICY ANALYSIS SYSTEM (ESPAS). *Horizon scanning*. 2025a. Disponível em: <https://www.espas.eu/horizon.html#HorizonInBrief>. Acesso em: 5 jan. 2025.

UNIÃO EUROPEIA (EU). EUROPEAN DEFENCE AGENCY (EDA). *Technology Watch & Foresight*. 2025b. Disponível em: <https://eda.europa.eu/what-we-do/research-technology/technology-watch-foresight>. Acesso em: 5 jan. 2025.

VAUGHN, Lisa M.. JACQUEZ, Farrah. Participatory Research Methods – Choice Points in the Research Process. In *Journal of Participatory Research Methods*, 1(1). 2020. Disponível em: <https://jprm.scholasticahq.com/article/13244-participatory-research-methods-choice-points-in-the-research-process> (Acesso em: dez. 2022)

APÊNDICE A - Modelo de convite para as entrevistas

Modelo 1 – Cenaristas

Olá, prezado [Nome],

Espero que esta mensagem o encontre bem.

Agradeço pela disponibilidade em colaborar com a minha pesquisa.

Conforme [Nome pessoa que indicou] comentou, meu trabalho trata da abordagem participativa no contexto dos Cenários de Defesa, e levantar a percepção de profissionais da comunidade sob a qual eles são desenvolvidos é um ponto muito relevante da minha metodologia.

Antes de avançarmos para atividades mais formais, gostaria de marcar uma conversa de não mais de 30 minutos para que possa conhecer melhor meu trabalho.

O senhor teria disponibilidade?

Desde já, agradeço.

Cordialmente,

Jéssica Leite dos Santos

Modelo 2 – Especialistas (nacional)

Olá, [Nome],

Como você está?

Eu estou entrando em contato para te convidar para ser uma das pessoas a colaborar com o meu Trabalho de conclusão de Doutorado, na forma de entrevista e de avaliação de protótipo.

No meu TCD estou desenvolvendo um modelo de participação para o processo de elaboração dos Cenários de Defesa do Brasil, endereçando as principais perguntas que devem ser feitas pelos decisores no que se refere a desenhar e implementar práticas participativas em Estudos de Futuros.

Minha metodologia foi desenvolvida com base no Design Thinking, o que torna ainda mais importante contar com a percepção não só do público-alvo direto do modelo, como, também, daqueles *stakeholders* que dialogam com ele, como é o seu caso.

Considerando sua expertise e experiências na área de Futuros e Defesa, gostaria de contar com suas percepções acerca de desafios, oportunidades e boas práticas referentes a abordagens participativas nos Estudos de Futuros, em especial na área de Defesa.

A entrevista seria de forma virtual e a duração prevista é de 40 minutos a 1 hora.

Eu envio as perguntas com antecedência para que dê uma olhada e peço, cordialmente, que assine um termo de consentimento como boa prática de pesquisa.

A avaliação de protótipo será feita de forma assíncrona, por meio de envio de material e parâmetros de análise. A previsão é que seja realizada no início do mês de julho.

Todas as informações e opiniões compartilhadas serão anonimizadas.

Posso contar com sua colaboração?

Desde já,

Agradeço pela atenção.

Cordialmente,

Jéssica Leite dos Santos.

Modelo 3 – Especialistas (internacional)

Dear [Name],

I hope this message finds you well.

My name is Jéssica Leite, I'm a Visiting Research Associate at the King's College London Department of War Studies and a PhD researcher at the Brazilian Naval War College.

I'm contacting you because the experience you have concerning [specify the topic and expertise].

My research at King's is on how Governments have been applying Social Participation in their Foresight and Futures Thinking processes, mainly in the National Defence Sector. [Name of the country or organization] is one of my objects of analysis.

My activities on this project dialogue with my main research on how to improve the participatory approach in the Brazilian MoD's Scenario planning process.

I'd like to know more about the initiatives and insights you and your team have, as well as share details about my project and my experience to try to identify opportunities to collaborate with you.

I'd be delighted if we could have a first call so we can know each other better and, if it is possible, to schedule a formal meeting, so I can formally catalogue your activities, delivers and insights to my research.

Best wishes,

Jéssica Leite dos Santos

APÊNDICE B - Termo de consentimento

Modelo 1 – Versão português

Termo de consentimento

O presente termo ratifica o consentimento em participar das atividades de pesquisa realizadas por Jéssica Leite dos Santos sob seu projeto de Trabalho de Conclusão de Doutorado (TCD), detalhadas abaixo.

Contexto

Jéssica Leite é Doutoranda e Mestra em Estudos Marítimos pela Escola de Guerra Naval e pesquisadora do Laboratório de Simulações e Cenários da mesma instituição, sob o qual atua no projeto de pesquisa “Prospectiva para Segurança e Defesa”, projeto patrocinado pelo programa PROCAD-DEFESA, uma parceria entre a Capes e o Ministério da Defesa do Brasil.

Em seu TCD Jéssica está desenvolvendo o “Modelo de Participação para Estudos de Futuros em Defesa Nacional”.

Seu trabalho visa entregar solução inovadora para aprimorar a implementação de abordagem participativa no processo de desenvolvimento de cenários prospectivos realizado no âmbito do Planejamento Estratégico setorial de Defesa do Brasil.

Entrevistas e Atividades de teste de protótipo fazem parte dos procedimentos metodológicos empregadas para levantar informações e percepções de interesse ao trabalho.

O presente termo refere-se à colaboração enquanto participante em um ou em ambos os procedimentos citados no parágrafo anterior (entrevista e teste de protótipo).

Termos da participação

Prezade participante, por favor, marque as caixas do lado esquerdo que são referentes a seu conhecimento acerca da sua participação na entrevista e/ou no teste de protótipo, assim, como acerca dos elementos que compõem o trabalho supracitado.

Confirmando que compreendo que ao assinalar cada caixa estou consentindo com este elemento da minha participação e do trabalho de Jéssica Leite. Entendo que será assumido que as caixas desmarcadas significam que NÃO concordo com essa parte do processo.

Confirmando que entendo que as informações fornecidas no decorrer da minha participação serão utilizadas para fins únicos de pesquisa acadêmica e seus produtos, como desenvolvimento de relatório técnico, publicação em periódico, e relatório final de doutorado de Jéssica.

Confirmando que compreendo que os dados pessoais por mim fornecidos neste termo destinam-se exclusivamente à identificação do documento.

- Confirmando que compreendo que os dados pessoais por mim fornecidos não serão disponibilizados a quaisquer organizações comerciais, sendo de uso exclusivo da pesquisadora que realiza este trabalho, Jéssica Leite.
- Confirmando que entendo que as informações coletadas na entrevista e no teste de protótipo serão armazenadas de forma anônima e segura.
- Confirmando que compreendo que as informações recolhidas na entrevista e no teste de protótipo serão anonimizada através da utilização de siglas e qualificação genérica acerca de meu background profissional. Entendo que serão feitos todos os esforços para garantir que eu não possa ser identificada em nenhum resultado do trabalho.
- Confirmando que entendo que as atividades referentes a minha participação ocorrerão na modalidade acordada entre eu e Jéssica (virtual ou presencial).
- Confirmando que autorizo que a entrevista seja gravada, estritamente para fins de transcrição.
- Confirmando que consinto voluntariamente em participar e que posso me recusar a responder perguntas e sou livre para desistir da participação nas atividades e no trabalho a qualquer momento sem indicar o motivo.
- Confirmando que tive a oportunidade de tirar as dúvidas que tive sobre o trabalho e minha participação.
- Confirmando que compreendo que, se decidir retirar-me, quaisquer dados pessoais que tenha fornecido até esse momento serão eliminados, a menos que eu concorde em contrário.

Assinatura do participante:

Nome do participante:

Data:

Jéssica Leite dos Santos

Data:

Modelo 2 – Versão inglês

Consent Form

The present Form ratifies the participant consent on taking place in Jéssica Leite dos Santos' interview, detailed below.

Context

Jéssica Leite is a Visiting Research Associate in King's College London Department of War Studies, PhD student and Master in Maritime Studies from the Brazilian Naval War College's Master and Doctoral programme in Maritime Studies (PPGEM-EGN), a PhD researcher in the Simulation and Scenarios Lab (LSC-EGN), and a PhD researcher at the Defence Futures Seeds Monitoring Network Project (research project funded by the Brazilian Ministry of Education Fund Foundation Capes and the Ministry of Defence's programme PROCAD-DEFESA).

The interview is one of the activities develop for Jéssica Leite under her project entitled "Model of Participation for Futures Studies on National Defence."

The project aims to deliver innovative solutions to improve participatory approach in the scenario planning process developed under the Brazilian National Defence Strategic Planning.

Interview is one of the methodological tools Jéssica is using to gather information on the participatory practices and methods that have been employed under the Governments and Organizations, especially the future-oriented ones.

Participation terms

Dear participant, please, tick the boxes in the left side regarding your consent on the interview and study elements.

I confirm that I understand that by ticking each box I am consenting to this element of the interview and the study. I understand that it will be assumed that unticked boxes mean that I DO NOT consent to that part of the process.

I confirm that I understand that the information provided in the interview will be used for academic research purposes such as the development of technical report, journal publication and Jéssica's PhD final report.

I confirm that I understand that the personal data provided by me is solely for the identification of the present document.

I confirm that I understand that the personal data provided by me will not be made available to any commercial organisations but is solely the responsibility of the researcher undertaking this study, Jéssica Leite.

I confirm that I understand that the information gathered in the interview will be stored anonymously and securely.

I confirm that I understand that the information gathered in the interview will be anonymised by the use of acronyms and generic qualification regarding my professional background. I understand that all efforts will be made to ensure I cannot be identified in any study outputs.

I confirm that I understand that the interview will take place in the modality agreed between Jéssica and me (virtual or in person).

I confirm that I consent the interview to be recorded, strictly for transcription purposes.

I confirm that I consent voluntarily to be an interviewee and I can refuse to answer questions and I am free to withdraw the interview and the study at any time without giving a reason.

I confirm that I had the opportunity to ask for the questions I had about the study and my participation in the interview.

I confirm that I understand that if I decide to withdraw, any personal data I have provided up to that point will be deleted unless I agree otherwise.

Participant signature:

Participant name:

Date:

Jéssica Leite dos Santos

Date:

APÊNDICE C - Perguntas-guia visitas de *benchmark* Projeto Prospectiva para Segurança e Defesa

Our primary objective is to establish an international network within the foresight field, fostering dialogues on methodologies and best practices in Futures Research methodology, particularly with respect to applications within the realm of Defence. To facilitate our discussion, we have prepared this initial questions:

1. How does your institution apply the Foresight or Future Literacy approach (objectives, audience, process, tolls, administrative staff, outputs)?
2. What are the main themes you work with? Do you address International Security and National Defence issues?
3. Do you employ participatory methods in your Foresight or Future Literacy process? If yes, what are the main tools and good practices related to the participation process (selection criteria, relationship with participants, engagement)?
4. Do you involve your client's stakeholders in the Foresight process? If yes, how do you make it and what are the main stakeholders enrolled?
5. How do you deliver the Foresight outputs for decision makers and society in general (content, format, frequency)?
6. What are the main challenges your institution faces in developing Foresight or Futures Literacy? And how do you respond to them?

Fonte: MARCIAL, Elaine Coutinho; CORREA, Claudio Rodrigues; MARCIAL DE MENEZES, João Tribouillet (Eds.). RTC Visita de Benchmarking Internacional Finlândia: PROCAD-DEFESA. Relatório Técnico-Científico, Programa de Cooperação Acadêmica em Defesa Nacional (PROCAD-DEFESA), Projeto Prospectiva para Segurança e Defesa, 2024. Disponível em: https://bf807225-79de-462f-8c36-c21213bc6e18.filesusr.com/ugd/248b6f_0656b50ca38f4f4d8ff6916da9014545.pdf. Acesso em: 23 dez. 2024.

APÊNDICE D - Formulário de avaliação do protótipo do modelo

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

Boas vindas a este espaço,

Agora é hora de avaliar o Modelo de Participação para Cenários Exploratórios, o MPCE. Ele é a solução que desenvolvi para ajudar os profissionais do setor de Defesa do Brasil a desenvolverem os Cenários de Defesa empregando, nesta Pesquisa de Futuros, práticas e ferramentas participativas de construção de conhecimento.

Neste formulário vou te convidar a analisar o MPCE com o olhar de quem é o público e usuário desta entrega, ou seja, militares e demais agentes públicos que lideram o desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil.

Aqui a sua percepção é o que tem de mais importante. Não se trata de um posicionamento institucional e suas respostas serão devidamente anonimizadas na entrega final.

Abaixo peço que deixe seu e-mail para que você receba uma cópia de suas respostas automaticamente.

Sugiro que responda a este formulário em layout de desktop, para uma melhor experiência do que a pelo celular.

O tempo médio para responder a este formulário é de 25 minutos.

Te agradeço, mais uma vez, pelo seu tempo, atenção e cordialidade!

Um abraço,

Jéssica Leite

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Estudos Marítimos da Escola de Guerra Naval.

[REDACTED] [Mudar de conta](#)



* Indica uma pergunta obrigatória

E-mail *

Seu e-mail

Escreva aqui, por favor, seu nome e sobrenome *

Sua resposta

Próxima



Página 1 de 14

Limpar formulário

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

██████████ [Mudar de conta](#) 

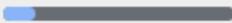
* Indica uma pergunta obrigatória

Começamos por aqui

Eu te convido a imaginar que você foi designado(a) para liderar o processo de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil e que decidiu utilizar o MPCE para te auxiliar a potencializar a abordagem participativa do processo de Pesquisa de Futuros que você e sua equipe estão construindo.

Tudo certo para começar? *

Sim. Vamos lá!

[Voltar](#) [Próxima](#)  Página 2 de 14 [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários



MPCE
PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

 [Mudar de conta](#) 

Agora te convido a se debruçar na parte instrucional do Canva do MPCE

Peço que leia com cuidado como se estivesse realizando as ações sugeridas.

Para acessar a parte completa das instruções em maior escala, click no link que segue: [Canva MPCE parte instrucional](#)

COMECE POR AQUI

Boas vindas ao Canvas do Modelo de Participação para Cenários Exploratórios!

Neste espaço você e sua equipe são convidados a catalogar e organizar informações necessárias para a construção de um método de Cenários Prospectivos composto de ferramentas e práticas participativas.

Antes de começar, é importante que já tenham delimitado as fases macro da pesquisa de futuros que irão realizar. É com base nelas que os convidamos a seguir o passo a passo abaixo e a preencher o Canvas de acordo com as ações propostas.

Ao lado, vocês encontram um exemplo de fases para uma pesquisa de futuros que vise desenvolver cenários prospectivos exploratórios.

Bom trabalho!



Passo 1: Delimite as bases

Ação 1. Reconheça seu projeto: Com base nas informações de seu projeto, preencha o Canvas com as informações a seguir e outras que você e sua equipe achem pertinentes.

Infos: Pessoal disponível (quantidade e expertise); Prazo e entrega; Infraestrutura física disponível (salas, auditórios, etc); Infraestrutura virtual disponível (Softwares, computadores, etc); Horas de dedicação do pessoal (semanal/mensal).

Ação 2. Reconheça sua pesquisa: Com base nas informações de sua Pesquisa de Futuros (Cenarização), preencha o Canvas com as informações abaixo e outras que achem pertinentes.

Infos: Qual será a aplicabilidade dos Cenários; A quem se destinam os Cenários (quem irá ler e utilizar); Qual impacto se deseja criar no destinatário final; Pergunta-guia da pesquisa; Lazo temporal de análise; Recorte geográfico de análise.

Passo 3: Identifique os temas

Ação 1. Reconheça temas: Com base na pergunta-guia de sua Pesquisa, delimite e defina os temas se subtemas que serão abordados para respondê-la.

Ação 2. Reconheça a relevância: Defina o grau de importância dos temas escolhidos atribuindo a eles um peso. Considere fatores como difícil acesso a informação, grau de sensibilidade, impacto, e outros fatores que sejam relevantes ao contexto no qual o projeto está inserido.

Ação 3. Metrifique cada tema: Defina quantos por cento dos participantes convidados devem ter experiência ou informação a compartilhar sobre cada um deles. (Ex: Computação Quântica, 20%).

Passo 5: Escolha as ferramentas

Ação 1. Defina o grau de participação: Para cada fase da sua pesquisa, defina o grau de participação que você e sua equipe irão adotar. Considere o quadro abaixo.

Ação 2. Defina as ferramentas: Defina que ferramentas de participação estarão presentes em cada fase da cenarização.

Decisão coletiva	• Participantes irão decidir sobre os pontos-chave e entregáveis do processo de pesquisa.
Construção coletiva	• Participantes irão desenvolver atividades colaborativas no decorrer de todo o processo de pesquisa.
Acompanhamento	• Participantes irão acompanhar todas as fases do processo de pesquisa.
Consulta	• Participantes irão prestar opinião e parecer sobre temas selecionados durante o projeto, incluindo no entanto relevantes à pesquisa.
Comunicação	• Participantes irão receber informações sobre os temas abordados e entregáveis da pesquisa.

Passo 2: Identifique os insumos

Ação 1. Reconheça o que precisa: Pergunte-se quanto a cada fase da Pesquisa se precisa acessar o seguinte:

1. Acessar informações novas sobre opinião/percepção humana (conhecimento tácito sobre determinado tema)?
2. Acessar informações novas sobre condição humana (dados e informações pessoais ou profissionais não catalogadas ou de difícil acesso)?

Ação 2. Reconheça como precisa: Para as fases em que respondeu sim na ação anterior pergunte-se o seguinte:

1. Para acessar estas informações, dados e conhecimentos, é importante que os participantes interajam diretamente entre si?
2. A abordagem que usarei para levantar e tratar os dados, informações e conhecimentos é qualitativa ou quantitativa?

Passo 4: Garanta a diversidade

Aqui delimitaremos que tipos de diversidade o grupo de participantes precisa ter para que a pesquisa tenha representatividade de percepções e vivências importantes ao processo e ao projeto.

Aqui te convidamos a considerar dois aspectos de diversidade: Profissional; e Pessoal;

No profissional estão: Área de Formação; Temática de atuação; Setor de atuação (Público /Privado /Terceiro setor) (ONG);

No pessoal estão: Gênero; Orientação sexual; Etnia; Faixa etária; Região geográfica em que reside.

Independente do exposto acima, convidamos você e sua equipe a pensarem e complementarem esta lista com outros tipos de diversidade.

Ação 1. Reconheça a diversidade: Delimite outros tipos de diversidade que identifiquem no seu contexto de atuação, indo além da listagem apresentada anteriormente.

Ação 2. Descreva a diversidade: Descreva os elementos que compõem cada tipo de diversidade. (Ex: Gênero – Masculino, Feminino, Não-binário; Região geográfica – Regiões do país ou Estados do país, ou Cidades de cada estado).

Ação 3. Reconheça a relevância: Defina o grau de importância de cada um dos tipos de diversidade em cada fase da pesquisa. (Ex: Gênero, 5; Região geográfica, 4).

Ação 4. Metrifique a diversidade: Com base na lista em ordem de relevância e nos elementos de cada tipo de diversidade, defina o percentual de pessoas correspondentes a cada uma das diversidades que devem estar presentes na sua lista de participantes convidados. (Ex: Gênero, Feminino 40%, Masculino 30%, Não binário 30%).

Passo 6: Identifique as pessoas

Ação 1. Levante o que já tem: Revisite o que desenhou para cada fase e comece a identificar pessoas nas redes de contato conhecidas da instituição que atendem aos requisitos definidos.

Ação 2. Expanda os horizontes: Mapeie redes e pessoas desconhecidas da instituição que atendem aos requisitos definidos.

Ação 3. Organize a casa: Mantenha os nomes das pessoas levantadas em um banco de dados de fácil acesso para este projeto e outros que possam vir a surgir.

Passo 7: Delimite o relacionamento

Ação 1. Identifique contrapartidas de interesse: Identifique o que pode fazer com que as pessoas levantadas no passo anterior aceitem colaborar com o projeto, e, então, dentro do possível, defina as contrapartidas para a participação delas.

Ação 2. Delimite o convite: Defina como será feito o convite adicionando no Canvas as respostas às perguntas abaixo e outras informações que você e seu time achem pertinentes.

Considere todas as particularidades que conseguem vislumbrar referentes aos perfis de participantes que estão convidando (Ex: disponibilidade de tempo; burocracias necessárias para participação; grau de conhecimento em Metodologias de Cenários; preferência por material escrito, em vídeo ou áudio; etc)

Infos: Por qual canal será feito do convite? Qual será a linguagem do convite (Ex: Idioma; Formato, escrita/áudio/vídeo; Formal/Informal)? ; Quem será o remetente do convite? ; Qual é o prazo de resposta ao convite?; Iremos comunicar a(s) contraprestação(ões) da participação no convite? Se sim, quais e de que forma?; Terá mensagem de reforço do convite quando sem retorno? Se sim, em que momento e em que formato?

Ação 3. Defina passos posteriores: Defina como será o relacionamento com os participantes e convidados após a finalização do projeto respondendo no Canvas as perguntas abaixo e outras que você e seu time achem pertinentes.

Infos: Prestaremos conta dos entregáveis aos participantes? Se sim, como?; Quais canais posso utilizar para manter este público interessado em colaborar com a instituição futuramente?; Que tipo de conteúdo ou dinâmica podemos utilizar para mantê-los interessados em colaborar futuramente? (Ex: newsletter; convite para eventos; etc).

Aqui está, em maior escala, a imagem do Exemplo de fases de uma Pesquisa de Futuros com Método de Cenários Prospectivos exploratórios em Defesa mencionado acima

[Voltar](#)[Próxima](#)

Página 4 de 14

[Limpar formulário](#)

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

 [Mudar de conta](#) 

* Indica uma pergunta obrigatória

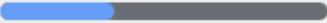
Agora tenho algumas perguntas sobre sua experiência anterior

Você compreendeu com facilidade o que deveria fazer quanto a cada ação sugerida? *

Sim

Não sei dizer ao certo

Não

[Voltar](#) [Próxima](#)  Página 5 de 14 [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

Mudar de conta 

* Indica uma pergunta obrigatória

Quais são os principais motivos para sua resposta anterior? *

Sua resposta

Voltar Próxima

 Página 6 de 14

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

 [Mudar de conta](#) 

* Indica uma pergunta obrigatória

Seção sem título

Como você se sentiu quanto à extensão do processo de passo a passo sugerido? *

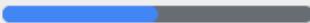
Confortável

Não tenho uma opinião formada

Desconfortável

Quais são os principais motivos para sua resposta anterior? *

Sua resposta

[Voltar](#) [Próxima](#)  Página 7 de 14 [Limpar formulário](#)

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

██████████ [Mudar de conta](#) 

* Indica uma pergunta obrigatória

Conceito

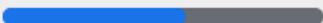
Como você se sentiu quanto aos termos utilizados no modelo? *

Confortável, fazem parte do meu dia a dia

Confortável, mas, não uso muito no dia a dia

Confortável, mas não fazem parte do meu dia a dia

Desconfortável, são estranhos para mim

[Voltar](#) [Próxima](#)  Página 8 de 14 [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários



MPCE
PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

 [Mudar de conta](#) 

Agora é hora de imaginar que os quadros do Canva foram preenchidos

Peço que observe com atenção a organização, se recordando das ações sugeridas pelo passo a passo que leu.

Este é um exemplo de como as informações do passo a passo ficariam expostas no Canva.

Para acessar o arquivo em maior escala, click no link que segue: [Canva MPCE quadros preenchidos](#)

<p>PASSO 1: Delimite as bases</p> <p>O projeto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise disponível (quantidade e expertise); • Prazo e entrega; • Infraestrutura (recursos dependentes (pessoal, auditores, etc)); • Infraestrutura (recursos dependentes (Software, computadores, etc)); • Horas de dedicação do pessoal (paralelamente). <p>Apreciação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qual será a utilidade dos dados; • A quem se destinam os dados (para análise e ações); • Qual impacto se deseja criar no destinatário final; • Ponto de vista do usuário: Como tempo de análise; • Segurança geográfica de análise. 	<p>PASSO 2: Identifique os insumos</p> <p>Para cada fase:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acesso: Informações sobre como o participante tem acesso ao insumo? 2. Acesso: Informações sobre como o participante tem acesso a dados e informações pessoais ou profissionais de categoria ou de nível acessível? 3. Frequência: Como informações, dados e conhecimentos, é relevante que os participantes tenham acesso a eles? 4. A disponibilidade para acessar e usar os dados, informações e conhecimentos é qualitativa ou quantitativa? <p>Fase 1 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p> <p>Fase 2 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p> <p>Fase 3 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p> <p>Fase 4 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p> <p>Fase 5 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p> <p>Fase 6 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p> <p>Fase 7 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p> <p>Fase 8 1. Sim/Não; 2. Sim/Não; 3. Sim/Não; 4. Qual/Quant</p>	<p>PASSO 3: Identifique os temas</p> <p>Tema 1 - Relevância (Povos) - X% dos participantes Submissos</p> <p>Tema 2 - Relevância (Povos) - X% dos participantes Submissos</p> <p>Tema 3 - Relevância (Povos) - X% dos participantes Submissos</p> <p>Tema 4 - Relevância (Povos) - X% dos participantes Submissos</p>
<p>PASSO 4: Garanta a diversidade</p> <p>Diversidade 1 - Relevância (Povos) Elemento 1 de diversidade - X% dos participantes Elemento 2 de diversidade - X% dos participantes</p> <p>Diversidade 2 - Relevância (Povos) Elemento 1 de diversidade - X% dos participantes Elemento 2 de diversidade - X% dos participantes</p> <p>Diversidade 3 - Relevância (Povos) Elemento 1 de diversidade - X% dos participantes Elemento 2 de diversidade - X% dos participantes</p> <p>Diversidade 4 - Relevância (Povos) Elemento 1 de diversidade - X% dos participantes Elemento 2 de diversidade - X% dos participantes</p>	<p>PASSO 5: Escolha as ferramentas</p> <p>Fase 1 - Grau de participação - Ferramenta</p> <p>Fase 2 - Grau de participação - Ferramenta</p> <p>Fase 3 - Grau de participação - Ferramenta</p> <p>Fase 4 - Grau de participação - Ferramenta</p>	<p>PASSO 6: Identifique as pessoas</p> <p>Lista categorizada de pessoas conectadas</p> <p>Lista categorizada de pessoas desconectadas</p>
<p>PASSO 7: Delimite o relacionamento</p> <p>Concepção 1</p> <p>Concepção 2</p> <p>Concepção 3</p> <p>O conceito</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por qual canal será feito o contato? 2. Qual será o objetivo do contato? 3. Qual idioma, formato, mídia (áudio, vídeo, texto, etc); 4. Qual é o canal de resposta do contato? 5. Como conectar (se necessário) o participante ao contato? Se sim, qual é de qual forma? 6. Terá o momento de reforço do contato? Se sim, em que momento e em que formato? <p>Relacionamento após finalização de projeto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivos certos dos envolvidos ao participante? Se sim, como? 2. Qual canal para utilizar para manter este diálogo informado em relação com o resultado futuro? 3. Que tipo de conexão ou diálogo poderia utilizar para manter os relacionamentos em relação futura? (Ex: manter contato para eventos, etc) 		

Voltar

Próxima

Página 9 de 14

Limpar
formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

[Redacted] [Mudar de conta](#) 

* Indica uma pergunta obrigatória

Agora gostaria de te ouvir trazendo um pouco da sua percepção referente à última atividade

O quanto os tipos informações levantadas no passo a passo do modelo te ajudariam a implementar um processo de cenários com abordagem participativa? *

Muito

Não sei opinar ao certo

Pouco

Quais são os principais motivos para sua resposta anterior? *

Sua resposta

Faltou alguma informação relevante para sua tomada de decisão quanto a como, *
onde e quando gerar dinâmicas participativas no processo de cenarização?

- Não
- Sim
- Ainda não sei dizer

Voltar

Próxima

 Página 10 de 14

Limpar
formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

[Redacted] [Mudar de conta](#) 

* Indica uma pergunta obrigatória

Seção sem título

A organização das sessões do Canva te auxiliaram na compreensão do passo a passo sugerido? *

Sim

Não sei dizer ao certo

Não

Quais são os principais motivos para sua resposta anterior? *

Sua resposta

[Voltar](#) [Próxima](#)  Página 12 de 14 [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

Mudar de conta

* Indica uma pergunta obrigatória

Chegamos às últimas perguntas de avaliação do MPCE

Aqui é hora de trazer tudo que veio à mente e não foi abarcado anteriormente. Já te agradeço por ter chegado até aqui!

Quais melhorias no modelo você sugeriria para que ele passe a ser implementado no processo de desenvolvimento dos Cenários de Defesa do Brasil? *

(Se possível, indique a que passos , ações ou outro elemento do modelo você está se referindo).

Sua resposta

Caso queira fazer mais algum comentário sobre o protótipo do MPCE, aqui é o espaço para isso

Sua resposta

Voltar

Próxima

Progress bar

Página 13 de 14

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários

MPCE

PROTÓTIPO
SETEMBRO DE 2024

Avaliação do MPCE

 [Mudar de conta](#) 

* Indica uma pergunta obrigatória

Ao enviar este formulário preenchido, você confirma que *

Ok, confirmo

Autoriza que Jéssica Leite dos Santos faça uso anonimizado das respostas enviadas em seu Trabalho de Conclusão de Doutorado e em subprodutos de pesquisa advindos dele (artigo, relatório, livro, apresentações, etc).

Está ciente que o material ao qual teve acesso nesta pesquisa não pode ser disseminado ou reproduzido sem a prévia autorização de Jéssica Leite dos Santos.

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido

[Voltar](#) [Enviar](#)  Página 14 de 14 [Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

 reCAPTCHA [Privacidade](#) [Termos](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Does this form look suspicious? [Relatório](#)

Google Formulários

APÊNDICE E – Guia do usuário do MPCP

JÉSSICA LEITE DOS SANTOS

ORIENTADOR: PROF. DRº CMG (RM1-IM) CLAUDIO CORREA

GUIA DE UTILIZAÇÃO

MPCP

JANEIRO DE 2025

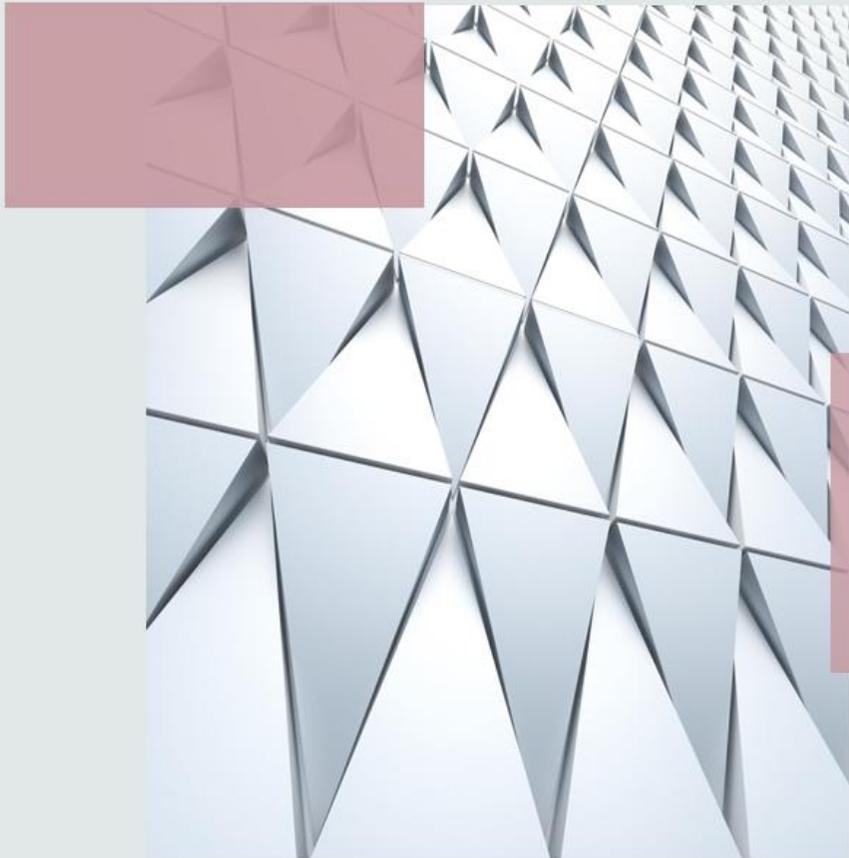
ESCOLA DE GUERRA NAVAL
PPGEM- DOUTORADO
ANEXO DO TCD



MODELO DE PARTICIPAÇÃO

PARA CENÁRIOS PROSPECTIVOS

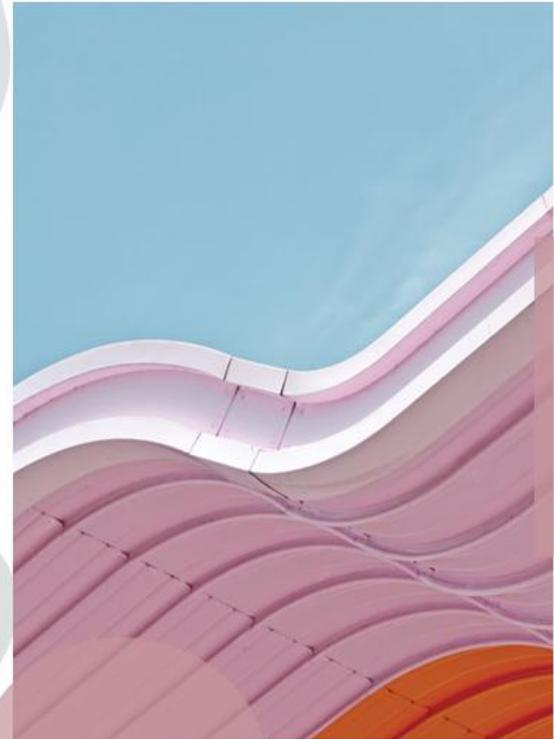
MODELO DE PARTICIPAÇÃO



ROTEIRO

INTRODUÇÃO
PASSO A PASSO
ENCERRAMENTO

Introdução





O QUE É O MPCP?

Modelo de processo para a elaboração da abordagem participativa do trabalho de Cenários Prospectivos.

Este modelo foi desenvolvido para ser aplicado sob o ciclo de planejamento estratégico setorial do setor de Defesa Brasileiro.

No entanto, ele pode ser adaptado a outras realidades de emprego de Cenários Prospectivos, em especial no setor público.

Abordagens e ideias basilares



Metodologia participativa de pesquisa



Gestão de projetos



Métodos de Futuros e *Foresight*



Participação social nas Políticas Públicas



Tomada de decisão pautada em futuros



Planejamento por Cenários em Governos



Cenários de Defesa para o Brasil



POR QUE UTILIZAR?

- Organização e catalogação das informações do projeto;
- Alinhamento metodológico com a equipe envolvida;
- Identificação prévia dos temas do trabalho;
- Mapeamento de pessoas de interesse;
- Delimitação de estratégias de relacionamento com participantes;
- Monitoramento e avaliação das atividades participativas realizadas.

COMO UTILIZAR?



CONDUÇÃO

Defina junto a sua equipe quem será responsável pela condução das atividades propostas pelo modelo.



PASSOS

Siga os Passos trazidos no presente Guia, eles são as fases propostas pelo modelo para que desenhe um processo de participação para seu projeto de Cenários.



AÇÕES

Realize as Ações detalhadas neste Guia, elas são as atividades que te possibilitarão cumprir com os objetivos de cada Passo.



CANVAS

Preencha o Canvas do MPCP com as informações referentes a cada ação realizada, dará visibilidade geral para os elementos que compõem o seu trabalho, auxiliando na tomada de decisão. Acesse-o na próxima página.

<p>PASSO 1: Delimite as bases Ação 1. Reconheça seu projeto Ação 2. Reconheça sua pesquisa</p>	<p>PASSO 2: Identifique os insumos Ação 1. Reconheça o que precisa Ação 2. Reconheça como precisa</p>	<p>PASSO 3: Identifique os temas Ação 1. Reconheça temas Ação 2. Reconheça a relevância Ação 3. Metrifique cada tema</p>
<p>PASSO 4: Garanta a diversidade Ação 1. Reconheça a diversidade Ação 2. Descreva a diversidade Ação 3. Reconheça a relevância Ação 4. Metrifique a diversidade</p>	<p>PASSO 5: Escolha as ferramentas Ação 1. Defina o grau de participação Ação 2. Defina as ferramentas</p>	<p>PASSO 6: Identifique as pessoas Ação 1. Levante o que já tem Ação 2. Expanda os horizontes Ação 3. Organize a casa</p>
<p>PASSO 7: Delimite o relacionamento Ação 1. Identifique contrapartidas de interesse Ação 2. Delimite o convite Ação 3. Defina passos posteriores</p>		



Passo 1. Delimite as bases

Descreva as informações basilares do seu projeto de cenarização, aqui congregamos o olhar da Gestão de Projetos e da Pesquisa de Futuros.

Nós partiremos do pressuposto de que já foram definidas as linhas gerais da metodologia e do que se deseja quanto a dados, informações e conhecimentos em cada momento macro do processo de cenarização.

Com base neles, começaremos a conhecer melhor as possibilidades de uma abordagem participativa na sua realidade.

Deixamos a seguir um exemplo de fases de uma Pesquisa de Futuros que emprega o Método de Cenários Prospectivos na construção de cenários exploratórios, como são os Cenários de Defesa do Brasil.



Modelo de Processo para cenários em Defesa



Fase 1: Compreender o contexto histórico dos temas e setor de Defesa no Brasil e no mundo (atores, fenômenos, dinâmicas, tecnologia, etc);



Fase 2: Identificar as principais variáveis que compõem o ambiente de atuação dos atores de Defesa do Brasil;



Fase 3: Compreender como as variáveis podem vir a se desdobrar no lapso temporal de análise;



Fase 4: Conectar os desdobramentos observados;



Fase 5: Desenvolver narrativas para enriquecer e dar contexto aos agrupamentos feitos;



Fase 6: Validar os cenários desenvolvidos;



Fase 7: Desenvolver formato de divulgação final;



Fase 8: Aprovar formato final dos entregáveis;



Fase 9: Disseminar os entregáveis.

Passo 1.

Ação 1. Reconheça seu projeto

Com base nas informações gerais do seu projeto, descreva detalhadamente os elementos basilares referentes à Gestão do projeto:

- a. Pessoal disponível (quantidade e expertise);
- b. Prazo de entrega;
- c. Horas de dedicação (divisão semanal e ou mensal);
- d. Infraestrutura virtual disponível (Softwares, Internet, etc.);
- e. Infraestrutura física disponível (Salas, Auditórios, etc.);



Passo 1. Ação 2. Reconheça sua pesquisa

Com base nas informações gerais do seu projeto, descreva detalhadamente os elementos basilares referentes à Pesquisa de Futuros:

- a) Qual será a aplicabilidade dos Cenários;
- b) A quem se destinam os Cenários (quem irá ler e utilizar);
- c) Qual impacto se deseja criar no destinatário final;
- d) Pergunta-guia;
- e) Lapso temporal de análise;
- f) Recorte geográfico de análise.



Passo 2. Identifique os insumos

Aqui iremos analisar em quais fases é importante gerar algum nível de participação.

Neste modelo não abordamos a sistematização da identificação de outras formas de acessar informações e conhecimentos de interesse ao estudo.

Porém, salienta-se que também é importante identificá-las de forma sistematizada e que garanta o máximo de diversidade de tipos de fonte, uma vez que a construção de Cenários requer esta miríade de insumos.



Passo 2.

Ação 1. Reconheça o que precisa

Quanto à pesquisa de futuros em sim, pergunte-se em quais fases precisa:

- a) Acessar informações novas sobre **opinião/percepção humana** (conhecimento tácito sobre determinado tema);
- b) Acessar informações novas sobre **condição humana** (dados e informações pessoais ou profissionais não catalogadas ou de difícil acesso).



Passo 2.

Ação 2. Reconheça como precisa

Para as fases em que respondeu sim para ao menos um dos itens anteriores, pergunte-se o seguinte:

- a) Para acessar estas informações, dados e conhecimentos, é importante que os participantes interajam diretamente entre si?
- b) A abordagem que usarei para levantar e tratar os dados, informações e conhecimentos é qualitativa ou quantitativa?



Passo 3. Identifique os temas

Agora começaremos a entender quem são as pessoas que serão as fontes das informações e conhecimentos que deseja acessar.

Aqui é ainda mais importante contar com uma equipe multidisciplinar e de fato diversa para identificar o mais variado perfil de participantes.

Abordaremos a diversidade em seu sentido mais completo, considerando não apenas a diversidade de expertises, como, também, a diversidade de fatores profissionais e humanos dos potenciais participantes do processo de cenarização.

No Passo 3 levantaremos os temas e subtemas mais importantes para seu trabalho. Este levantamento vai ajudar você e sua equipe também em outras etapas da cenarização.



Passo 3.

Ação 1. Reconheça temas

Delimite os **temas e subtemas de trabalho**.

Para isso, sugerimos a realização de uma ou mais sessões de *Brainstorming*. Para elas temos uma sugestão de lista de perguntas que podem ser feitas na sua dinâmica:

1. Quais temáticas estão relacionadas à sua pergunta-guia e que têm perenidade no curto a longo prazo?
2. Quais temáticas estão relacionadas e sob que tema chave?
3. Quais temas estão falando da mesma coisa?
4. Como reordená-los?



Passo 3.

Ação 2. Reconheça a relevância

Defina o grau de importância dos temas escolhidos atribuindo a eles um peso.

Sugestão de perguntas para serem feitas na sua dinâmica:

1. Quais temas são mais importantes para responder a pergunta-guia? (sugere-se dar notas de 1 a 5, fazendo correspondência com percentuais, e tirar a média)

Considere fatores como difícil acesso a informação, grau de sensibilidade, impacto, e outros fatores que sejam relevantes ao contexto no qual o projeto está inserido.



Passo 3.

Ação 3. Metrifique cada tema

Defina quantos por cento dos participantes convidados devem ter experiência ou informação a compartilhar sobre cada um deles. (Ex.: Computação Quântica, 20%).

Sugestão de pergunta para ser feita na sua dinâmica:

1. Quantos participantes precisamos em cada tema para ter uma visão diversa e rica sobre os tópicos e fenômenos que os compõem?



Passo 4. Garanta a diversidade

Aqui delimitaremos **que tipos de diversidade o grupo de participantes precisa ter** para que a pesquisa tenha representatividade de percepções e vivências importantes ao processo e ao projeto.

Aqui te convido a considerar dois aspectos de diversidade: Profissional; e Pessoal;

No profissional estão: Área de Formação; Temática de atuação; Setor de atuação (Público /Privado /Terceiro setor/ OIG);

No pessoal estão: Gênero; Orientação sexual; Etnia; Faixa etária; Região geográfica em que reside.

Independentemente do exposto acima, convido você e sua equipe a pensarem e complementarem esta lista com outros tipos de diversidade.



Passo 4.

Ação 1. Reconheça a diversidade

Delimite outros tipos de diversidade que identifiquem no seu contexto de atuação, indo além da listagem apresentada anteriormente,

Para isso, sugiro fazer um *Brainstorming*. Abaixo segue uma lista de perguntas que podem ser feitas em sua dinâmica:

1. O que é diversidade no contexto de pesquisa de futuros?
2. Quais tipos de diversidade trazem diferentes percepções e informações para o projeto?
3. Que tipo de diversidade não estamos conseguindo identificar?
4. Qual será a lista final?



Passo 4. Ação 2. Descreva a diversidade

Descreva os elementos que compõem cada tipo de diversidade. Ex.: Gênero - Masculino, Feminino, Não-binário; Região geográfica - Regiões do país ou Estados do país, ou Cidades de cada estado)

Segue sugestão de pergunta a ser feita em sua dinâmica:

1. O que é diversidade neste quesito?



Passo 4.

Ação 3. Reconheça a relevância

Defina o grau de importância de cada um dos tipos de diversidade em cada fase da pesquisa. (Ex.: Gênero, 5; Região geográfica, 4)

Sugestão de pergunta para ser feita na sua dinâmica até a lista final:

1. Qual é a importância deste tipo de diversidade para realizar esta fase? (sugere-se dar notas de 1 a 5, fazendo correspondência com percentuais, e tirar a média)

Considere fatores como o quanto o tipo de diversidade pode trazer de diferentes pontos de vista, vivências e formas de se relacionar com a realidade que deseja estudar.



Passo 4.

Ação 4. Metrifique a diversidade

Com base na lista em ordem de relevância e nos elementos de cada tipo de diversidade, defina o percentual de pessoas correspondentes a cada uma das diversidades que devem estar presentes na sua lista de participantes convidados. (Exp.: Gênero, Feminino 40%, Masculino 30%, Não binário 35%).

Sugestão de pergunta para ser feita na sua dinâmica:

1. Quantos participantes precisamos em cada elemento de cada tipo de diversidade para ter uma visão diversa e rica sobre os tópicos e fenômenos que desejamos prospectar?



Passo 5. Escolha as ferramentas

Agora é hora de escolher que ferramenta irá te dar acesso aos insumos que necessita para a cearização em cada uma de suas fases.

Cada ferramenta escolhida demandará procedimentos administrativos específicos. Por isso, este modelo foca nos pontos que unem todas as ferramentas no que se refere à identificação e gestão de participantes.



Passo 5.

Ação 1. Defina o grau de participação

Para cada fase da sua pesquisa, defina o grau de participação que você e sua equipe irão adotar. Considere o quadro na página seguinte.

Lembrem-se de revisar todas as informações levantadas quanto às bases do projeto, da pesquisa, o acesso aos insumos, essas informações e demais levantadas até este momento te ajudarão a entender o que é possível ser feito.



Passo 5. Escala de participação em pesquisas de futuros

Decisão coletiva

- Participantes irão **decidir** sobre os pontos-chaves e entregáveis do processo de pesquisa;

Construção coletiva

- Participantes irão **desenvolver** atividades colaborativas no decorrer de todo o processo de pesquisa;

Acompanhamento

- Participantes irão **acompanhar** todas as fases do processo de pesquisa;

Consulta

- Participantes irão **proferir** opinião ou parecer específicos sobre determinada questão, tópico, fenômeno, análise ou decisão referentes à pesquisa;

Comunicação

- Participantes irão **receber** informações sobre os temas estudados e entregáveis da pesquisa.



Passo 5. Ação 2. Defina as ferramentas

Defina que ferramentas de participação estarão presentes em cada fase da cenarização.

Considere fazer um levantamento nos bancos de dados de artigos científicos e em sites governamentais internacionais para ter acesso ao máximo de ferramentas e instrumentais passíveis de serem empregados em Cenários Prospectivos.

É interessante considerar ferramentas que já sejam conhecidas dos integrantes da equipe de execução do projeto, aproveitando suas expertises e potencializando a qualidade da execução das atividades.



Passo 6. Identifique as pessoas

A esta altura você e seu time já tem parâmetros que comporão o perfil dos seus potenciais participantes. Este perfil é composto pelos temas e subtemas e pelos tipos de diversidade pontuados como relevantes e seus desdobramentos.

Aqui no Passo 6 começaremos a levantar e selecionar pessoas que atendem aos perfis traçados nos Passos anteriores.

É importante lembrar e acessar todas as redes de contatos das quais a instituição faz parte.

Também é importante sair o máximo da zona de conforto. Pessoas próximas são ótimos parceiros, no entanto, novos contatos nos instigam a ter novos horizontes.



Passo 6. Ação 1. Levante o que já tem

Revisite o que desenhou para cada fase e comece a identificar pessoas nas redes de contato conhecidas da instituição que atendem aos requisitos definidos.



Passo 6. Ação 2. Expanda horizontes

Mapeie redes e pessoas desconhecidas da instituição que atendem aos requisitos definidos.

Uma boa dica de levantamento de nomes é pedir indicações de potenciais participantes já identificados, usando, por exemplo a técnica da Bola de Neve.



Passo 6.

Ação 3. Organize a casa

Mantenha os nomes das pessoas levantadas em um banco de dados de fácil acesso para este projeto e outros que possam vir a surgir.

Uma boa dica de armazenamento é ter um banco de dados categorizado que permita a visualização de quais itens compõem o perfil de cada pessoa levantada e quais são suas informações de contato, incluindo quem as indicou ou quem é o ponto de contato para acessá-lo, quando for o caso. Também é interessante catalogar se houve retorno ao convite e qual foi, além das fases em que os participantes atuaram ou para as quais foram convidados.



Passo 7. Delimite o relacionamento

Agora pensaremos em como são as pessoas que identificou e quais são as melhores formas de se relacionar com elas.

Quando falamos de convidar, engajar e informar um participante estamos falando de uma relação entre a instituição, o grupo de execução do projeto e este público.

Aqui buscaremos compreender um pouco sobre quem são esses participantes para desenhar uma boa experiência a eles e para aumentar a probabilidade de que a participação deles gere o que é esperado para alimentar o processo de crenarização.



Passo 7.

Ação 1. Identifique contrapartidas de interesse

Identifique o que pode fazer com que essas pessoas aceitem colaborar com o projeto.

Defina as contrapartidas para a participação delas.

Aqui pode ser uma remuneração, quando há budget, ou outros fatores intangíveis, como o reconhecimento público por sua colaboração.

É importante fazer o exercício empático de pensar a partir da perspectiva das pessoas que têm o perfil delimitado anteriormente, considerando, inclusive, outros fatores de sua vida que podem impactar na sua participação.



Passo 7.

Ação 2. Delimite o convite

Defina como será feito o convite considerando as particularidades que conseguem vislumbrar referentes aos perfis de participantes que estão considerando (Exp: disponibilidade de tempo; burocracias necessárias para participação; grau de conhecimento em Metodologias de Cenários; predileção por material escrito, em vídeo ou áudio; etc.)

Responda às seguintes perguntas:

- Por qual canal será feito do convite?
- Qual será a linguagem do convite?
 - Ex.: Idioma; Formato, escrita/áudio/vídeo; Formal/Informal;
- Quem fará o convite?
- Qual é o prazo de resposta ao convite?
- Terá mensagem de reforço do convite? Se sim, em que momento e em que formato?



Passo 7.

Ação 3. Defina passos posteriores

Defina como será o relacionamento com os participantes e convidados após a finalização do projeto.

Gerar diálogo com diferentes profissionais é uma oportunidade de fortalecer redes e criar novas.

Aqui tenho algumas perguntas que podem te ajudar a delimitar os passos avante:

- Prestaremos conta dos entregáveis aos participantes? Se sim, como?
- Quais canais posso utilizar para manter este público interessado em colaborar com a instituição futuramente?
- Que tipo de conteúdo ou dinâmica podemos utilizar para mantê-los interessados em colaborar futuramente? (Ex.: newsletter; convite para eventos; etc.)





Boa sorte com seu projeto!

Jéssica Leite

✉ jessica.futuros@gmail.com

APÊNDICE F – Canvas do MPCP versão de entrega

<p>PASSO 1: Delimite as bases Ação 1. Reconheça seu projeto Ação 2. Reconheça sua pesquisa</p>	<p>PASSO 2: Identifique os insumos Ação 1. Reconheça o que precisa Ação 2. Reconheça como precisa</p>	<p>PASSO 3: Identifique os temas Ação 1. Reconheça temas Ação 2. Reconheça a relevância Ação 3. Metrifique cada tema</p>
<p>PASSO 4: Garanta a diversidade Ação 1. Reconheça a diversidade Ação 2. Descreva a diversidade Ação 3. Reconheça a relevância Ação 4. Metrifique a diversidade</p>	<p>PASSO 5: Escolha as ferramentas Ação 1. Defina o grau de participação Ação 2. Defina as ferramentas</p>	<p>PASSO 6: Identifique as pessoas Ação 1. Levante o que já tem Ação 2. Expanda os horizontes Ação 3. Organize a casa</p>
<p>PASSO 7: Delimite o relacionamento Ação 1. Identifique contrapartidas de interesse Ação 2. Delimite o convite Ação 3. Defina passos posteriores</p>		