

## MINICENÁRIOS PROSPECTIVOS COMO FERRAMENTA DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA PARA A TOMADA DE DECISÃO NA SEGURANÇA PÚBLICA

*Renato Pires Moreira\**  
*Thales Batista Trindade Gastaldi \*\**  
*Douglas Eustáquio da Silva Viana \*\*\**

**RESUMO:** As instituições de segurança pública enfrentam desafios crescentes decorrentes de ambientes operacionais marcados pela volatilidade, incerteza e complexidade. Nesse cenário, torna-se essencial o uso de ferramentas que subsidiem decisões estratégicas em curto prazo, como os minicenários. Este estudo teve como objetivo analisar a aplicabilidade da metodologia dos minicenários como instrumento de inteligência estratégica para orientar decisões em contextos dinâmicos e de alta incerteza. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, fundamentada em revisão de literatura e análise documental, explorando as principais contribuições teóricas de autores como Godet, Marcial, Grumbach e Clark. Os resultados evidenciam que os minicenários contribuem para o fortalecimento da consciência situacional e para a formulação de estratégias proativas, ao condensar variáveis críticas em narrativas prospectivas aplicáveis à realidade das chefias institucionais. Além disso, destacam-se os ganhos em agilidade, adaptabilidade e integração com tecnologias emergentes. Conclui-se que os minicenários representam um avanço metodológico relevante para a modernização da inteligência estratégica, devendo ser institucionalizados nos centros de inteligência das forças de segurança. Recomenda-se a realização de estudos empíricos que testem sua efetividade e impacto no processo decisório real.

**Palavras-chave:** inteligência estratégica; minicenários; segurança pública; prospecção de cenários; tomada de decisão.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v8i21.316>

Recebido em 22 de julho de 2025.

Aprovado em 25 de agosto de 2025

\* Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). CV: <http://lattes.cnpq.br/2355715189859936>.

\*\* Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG). CV: <http://lattes.cnpq.br/6942386705716743>.

\*\*\* Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG). CV: <http://lattes.cnpq.br/4725090232005263>.



## PROSPECTIVE MINISCENARIOS AS A STRATEGIC INTELLIGENCE TOOL FOR DECISION-MAKING IN PUBLIC SECURITY

**ABSTRACT:** Public security institutions face increasing challenges due to volatile, uncertain, and complex operational environments. In this context, tools that support short-term strategic decisions, such as miniscenarios, are essential. This study aimed to analyze the applicability of the miniscenario methodology as a strategic intelligence instrument to guide decisions in dynamic and high-uncertainty contexts. The research adopted a qualitative approach, based on literature review and document analysis, exploring theoretical contributions from authors such as Godet, Marcial, Grumbach, and Clark. The results indicate that miniscenarios enhance situational awareness and support proactive strategy formulation by condensing critical variables into prospective narratives applicable to institutional leadership. Furthermore, gains in agility, adaptability, and integration with emerging technologies are highlighted. It is concluded that miniscenarios represent a relevant methodological advance for the modernization of strategic intelligence and should be institutionalized within security forces' intelligence centers. Future empirical studies are recommended to assess their effectiveness and real-world decision-making impact.

**Keywords:** strategic intelligence; miniscenarios; public security; scenario planning; decision making.



## 1. INTRODUÇÃO

**A**dinâmica contemporânea das ameaças à ordem pública, marcada pela multiplicidade de atores, volatilidade dos eventos e imprevisibilidade dos contextos sociais, impõe desafios crescentes às instituições de segurança pública. Em um ambiente classificado como VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo), a capacidade de formular respostas rápidas, fundamentadas e coerentes com os objetivos institucionais torna-se um imperativo estratégico. Nesse cenário, destaca-se a importância da atividade de inteligência como função essencial do Estado, voltada à produção de conhecimento orientado para subsidiar decisões nos níveis tático, operacional e estratégico (Brasil, 2023).

A inteligência estratégica, por sua vez, diferencia-se das demais formas de produção de conhecimento por seu foco na antecipação de riscos, no assessoramento de alto nível e na construção de vantagens informacionais duradouras. Trata-se de uma atividade que visa reduzir incertezas por meio da coleta, análise e interpretação de dados relevantes, transformando-os em conhecimento útil ao processo decisório (Clark, 2024). Nesse processo, a consciência situacional – entendida como a capacidade de perceber elementos do ambiente, compreendê-los em seu contexto e projetar seus desdobramentos – constitui um pilar crítico para a efetividade das decisões. Assim, quanto maior a capacidade da chefia institucional em interpretar corretamente o ambiente presente e antever seus possíveis estados futuros, maior será a qualidade de sua atuação estratégica.

Entretanto, a produção de conhecimento prospectivo enfrenta limitações práticas quando confrontada com a necessidade de respostas rápidas. Os modelos tradicionais de estudos de cenários, voltados para o médio e longo prazo, frequentemente apresentam restrições quanto à agilidade, ao custo e à operacionalização em tempo hábil.

Em contrapartida, a metodologia dos minicenários prospectivos, proposta por Marcial (2019), apresenta-se como alternativa promissora para suprir essa lacuna, ao permitir a construção de projeções prospectivas de curto prazo com base em um número reduzido de variáveis críticas. Essa abordagem se mostra particularmente adequada para instituições de segurança pública, cujos ambientes operacionais exigem decisões rápidas, informadas e ajustadas a cenários voláteis.

O presente artigo tem como objetivo geral analisar a aplicabilidade dos minicenários como ferramenta prospectiva de inteligência estratégica para subsidiar decisões nas instituições de segurança pública. Os objetivos específicos incluem:

- a) compreender os fundamentos conceituais da construção de cenários prospectivos e sua adaptação à lógica institucional da segurança pública;



b) demonstrar o potencial dos minicenários prospectivos para ampliar a consciência situacional e fortalecer o assessoramento estratégico;

c) propor diretrizes para sua institucionalização como prática analítica no âmbito da produção de conhecimento de inteligência.

Duas hipóteses norteadoras são exploradas:

a) 1<sup>a</sup> hipótese: a aplicação dos minicenários prospectivos contribui para decisões mais precisas e tempestivas no nível da chefia institucional, por facilitar a visualização de alternativas estratégicas em contextos de risco e urgência.

b) 2<sup>a</sup> hipótese: quando integrados a ferramentas tecnológicas à estrutura analítica existente, os minicenários prospectivos reforçam a capacidade institucional de antecipação e resposta, otimizando recursos e fortalecendo a governança pública da segurança.

Para responder a essas questões, o estudo adota uma abordagem qualitativa, com ênfase em revisão bibliográfica e análise documental. Foram mobilizadas contribuições de autores clássicos e contemporâneos, como Godet (2000), Schwartz (1996), Marcial (2011; 2019), Grumbach (2020), Passos (2023) e Clark (2024), que versam sobre a construção de cenários, a inteligência estratégica e o planejamento em ambientes de incerteza.

Espera-se que este artigo contribua para o avanço metodológico da inteligência de segurança pública ao propor uma solução adaptativa, ágil e cientificamente fundamentada para o assessoramento de decisões em contextos de alta complexidade. A adoção institucional dos minicenários prospectivos poderá fortalecer a capacidade de planejamento, ampliar a consciência situacional dos gestores e tornar mais eficiente o uso de recursos estratégicos.

O artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 discute o papel dos cenários prospectivos na formulação de políticas de segurança; a seção 3 analisa a função da inteligência estratégica na antecipação de riscos e na orientação da tomada de decisão; a seção 4 apresenta os fundamentos e a evolução da metodologia dos minicenários prospectivos, incluindo sua aplicação prática e integração com tecnologias emergentes; e a seção 5 reúne as considerações finais, com destaque para as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. A FUNÇÃO DA PRODUÇÃO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS NA ELABORAÇÃO DE POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA

As políticas públicas consistem em um conjunto de iniciativas, planos e objetivos definidos pelos governos em diferentes níveis com o propósito de promover o bem-estar coletivo e atender ao interesse público. As prioridades escolhidas pelos gestores refletem aquilo que acreditam ser as



necessidades da população. No entanto, é o próprio governo quem define esse bem-estar, pois a sociedade, de forma ampla, não consegue se manifestar plenamente. Suas demandas são encaminhadas aos representantes, que articulam ações junto ao Poder Executivo para concretizá-las (Caldas *et al.*, 2008).

A política de segurança pública refere-se ao conjunto de ações operacionais e repressivas implementadas pelo Estado, por meio de instituições como polícias, sistema judiciário e penitenciário, com foco na prevenção e repressão da criminalidade, garantindo a ordem pública, conforme disposto no artigo 144 da Constituição Federal do Brasil de 1988 (Brasil, 1988). Essa abordagem, mais reativa, prioriza respostas imediatas a eventos criminais, como patrulhamento ostensivo e investigações, enfatizando a proteção direta da sociedade contra ameaças.

Por outro lado, a política pública de segurança adota uma perspectiva mais ampla e preventiva, integrando ações intersetoriais (Oliveira, 2002 *apud* Filocre, 2009) que abordam as causas estruturais da violência, como desigualdades sociais e exclusão, por meio de programas de educação, inclusão social e fortalecimento de direitos humanos, a exemplo do Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania – PRONASCI (Brasil, 2007). Enquanto a primeira é centrada na atuação de forças de segurança, a segunda envolve múltiplos atores, incluindo sociedade civil e órgãos governamentais, visando resultados sustentáveis a longo prazo.

Prospecção de cenários, por sua vez, permite o exame de possibilidades, sendo uma técnica sistemática utilizada para pensar o futuro, com o intento de construir cenários possíveis que norteiem decisões estratégicas. Ao contrário de previsões, que buscam acertar o futuro, a prospectiva considera uma série de variáveis como tendências, incertezas, oportunidades e riscos, proporcionando visões plausíveis do que pode acontecer (Marcial, 2019).

A elaboração de políticas públicas de segurança exige abordagens inovadoras e metodologias que permitam antecipar desafios e criar soluções eficazes para a prevenção e repressão da criminalidade. A produção de cenários prospectivos surge como um instrumento estratégico fundamental para a formulação dessas políticas, permitindo uma gestão baseada em evidências e projeções futuras. Ao possibilitar a análise de tendências e a antecipação de crises, essa abordagem auxilia na tomada de decisões fundamentadas e na criação de estratégias preventivas (Godet, 2000).

A capacidade de explorar o potencial do presente para imaginar futuros possíveis somada a integração de atores também é facilitada pela abordagem prospectiva, promovendo a colaboração entre diferentes setores do governo, instituições privadas e a sociedade civil. Essa interconexão tem capacidade de fortalecer a governança da segurança pública, tornando as políticas mais abrangentes e adaptáveis às necessidades da população (Miller, 2007).

A elaboração de cenários prospectivos tem se consolidado como uma ferramenta estratégica de grande relevância no campo da segurança pública. Ao possibilitar a análise antecipada de possíveis desdobramentos sociais e criminais, essa prática contribui para o desenvolvimento de políticas mais eficazes, ancoradas em dados concretos e alinhadas com as exigências futuras da sociedade.



Ao incorporar a projeção de cenários ao processo decisório, os gestores públicos são capazes de identificar, com maior precisão, tendências emergentes, vulnerabilidades no sistema de segurança e oportunidades de melhoria. Essa abordagem permite não apenas reagir a eventos, mas antecipá-los com inteligência e planejamento.

Entre os principais benefícios dessa metodologia, destacam-se (Godet *et al.*, 2000):

a) antecipação de riscos e desafios: a partir da análise de dados e sinais de mudança, torna-se possível reconhecer padrões de comportamento criminal, surgimento de novas ameaças e contextos que possam exigir medidas preventivas.

b) planejamento de longo prazo: o uso de cenários prospectivos favorece a formulação de estratégias mais sólidas e duradouras, orientando políticas que vão além do imediatismo e das ações pontuais.

c) uso racional dos recursos públicos: com base em projeções realistas, os investimentos podem ser melhor direcionados, otimizando o emprego de tecnologias, a capacitação de pessoal e a alocação de infraestrutura.

d) redução de incertezas: ao considerar diferentes possibilidades de futuro, essa ferramenta oferece suporte para decisões mais informadas, diminuindo os riscos associados a políticas mal planejadas.

e) avaliação preventiva de políticas públicas: testar previamente os possíveis impactos de determinadas ações antes de sua implementação contribui para reduzir falhas, gastos desnecessários e retrabalho.

Em síntese, o uso de cenários prospectivos no campo da segurança pública representa um avanço importante na busca por uma gestão mais preparada, coerente e alinhada com as transformações sociais e os desafios contemporâneos.

### **3. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA E A PRODUÇÃO DE INSUMOS INFORMACIONAIS PARA ASSESSORAMENTO ÀS NECESSIDADES DOS USUÁRIOS NA SEGURANÇA PÚBLICA**

#### **3.1 A inteligência estratégica no processo decisório das instituições de segurança pública**

A inteligência estratégica constitui um instrumento fundamental no processo de tomada de decisão, especialmente no contexto das instituições de segurança pública, onde a volatilidade, a incerteza e a complexidade impõem desafios constantes. Sua principal função é reduzir incertezas, ao transformar



dados em conhecimento estruturado e confiável, para subsidiar decisões em níveis táticos, operacionais e estratégicos (Clark, 2024).

A inteligência estratégica exerce papel central no assessoramento de políticas públicas ao Estado, por meio da produção de conhecimento interpretativo e prospectivo sobre fenômenos que possam afetar significativamente seus interesses fundamentais. Essa vertente da atividade de inteligência tem por objetivo identificar e acompanhar tendências, riscos e oportunidades, permitindo que o processo decisório se baseie em análises antecipatórias. Diferente da inteligência tática ou operacional, que atua sobre eventos imediatos e localizados, a Inteligência Estratégica foca na compreensão aprofundada de dinâmicas complexas, incluindo variáveis políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que se projetam no médio e longo prazo (Brasil, 2023).

Os profissionais envolvidos na produção desse tipo de conhecimento precisam dominar os temas sob monitoramento, além de reunir competências analíticas para validar, interpretar e contextualizar dados e informações. Assim, o valor da inteligência estratégica reside em sua capacidade de transformar sinais do ambiente em inferências qualificadas, fundamentando decisões que envolvem, por exemplo, o acompanhamento de fenômenos transnacionais – como organizações criminosas, atores cibernéticos ou grupos extremistas – e suas possíveis implicações à soberania nacional. Tal abordagem requer um olhar sistemático, capaz de antecipar ameaças ou identificar oportunidades que impactem diretamente a formulação e a condução das políticas de Estado (Brasil, 2023).

Essa atividade caracteriza-se por promover uma visão integrada do ambiente, considerando ameaças, oportunidades e recursos disponíveis. A partir da coleta e análise contínua de informações, a inteligência estratégica orienta a execução de ações coordenadas, otimizando tempo, recursos e capacidade decisória em todos os níveis organizacionais. Essa atuação, por sua vez, assegura que as decisões da chefia institucional sejam oportunas, precisas e alinhadas às metas estratégicas, contribuindo diretamente para a efetividade do planejamento e o controle dos resultados (Clark, 2024).

A redução da incerteza, objetivo central da inteligência, requer a obtenção e interpretação de informações que, frequentemente, são deliberadamente ocultadas pelos adversários. Tal processo não se restringe a fontes protegidas, mas inclui a análise crítica de fontes abertas, como a mídia impressa e a internet, cujos dados, quando interpretados com competência, revelam conteúdos que os oponentes desejariam manter velados (Clark, 2024). Dessa forma, a atividade de inteligência compreende o complexo processo de atribuição de significado às informações disponíveis, visando à formulação de inferências válidas e úteis para o planejamento e a tomada de decisão estratégica.

A avaliação estratégica oriunda da atividade de inteligência também exerce papel relevante na qualificação da liderança. Ao fornecer um substrato analítico robusto, permite que os gestores supervisionem o cumprimento das diretrizes institucionais, mantendo o foco no planejamento de alto nível e delegando responsabilidades com base em informações verificadas e confiáveis.



Nesse contexto, a inteligência estratégica deve ser compreendida como um processo integrado, contínuo e especializado, cuja finalidade é produzir conhecimento crítico voltado à antecipação de ameaças, à identificação de oportunidades e ao assessoramento do processo decisório nas instituições de segurança pública. Essa atividade fundamenta-se em metodologia científica e na articulação entre unidades operacionais, com vistas à produção de respostas ágeis e assertivas, compatíveis com as exigências de um ambiente em transformação constante.

Como atividade consolidada no aparato estatal, a inteligência estratégica acompanha a evolução das instituições e adapta-se às necessidades contemporâneas da segurança pública. Ao incorporar práticas analíticas avançadas e técnicas de prospecção, contribui para a superação de lacunas informacionais, permitindo respostas fundamentadas, tanto em horizontes temporais curtos quanto na formulação de estratégias de longo prazo.

### **3.2 Análise prospectiva e sementes do futuro como ferramentas de antecipação estratégica**

Hamada e Moreira (2020) ressaltam que a inteligência estratégica desempenha papel essencial ao identificar ameaças, oportunidades e tendências que afetam diretamente o ambiente institucional. Entre suas atribuições destacam-se: evitar surpresas estratégicas, interpretar transformações no ambiente operacional e apoiar decisões alinhadas aos objetivos organizacionais. Dessa forma, consolida-se como ferramenta indispensável à gestão moderna das organizações de segurança pública.

A atuação da inteligência estratégica se estrutura, principalmente, em três níveis: diagnóstico, prognóstico e assessoramento. No nível do diagnóstico, busca compreender fatores de risco internos e externos à organização. No prognóstico, utiliza-se de metodologias prospectivas, como a construção de cenários, para antecipar desdobramentos plausíveis. No assessoramento, fornece subsídios diretos à chefia institucional, ou seja, para as necessidades dos usuários da alta gestão das corporações, por meio da entrega de produtos informacionais precisos e oportunos (Pires Moreira, 2025; Moreira, 2025).

Segundo a ABNT NBR ISO 56006:2023, a inteligência estratégica é definida como o resultado da coleta, análise e interpretação de dados, informações e conhecimento, com foco na formulação de recomendações dirigidas à alta direção de uma organização. Essas recomendações são orientadas à tomada de decisões que impactem diretamente a visão, a estratégia, as políticas e os objetivos organizacionais, especialmente no âmbito das atividades de inovação. Trata-se, portanto, de um processo estruturado que visa transformar dados dispersos e informações brutas em conhecimento acionável, permitindo à liderança compreender o ambiente em que a organização está inserida, antecipar riscos e oportunidades, e apoiar decisões estratégicas com base em evidências confiáveis.

A norma destaca que a inteligência estratégica não se restringe ao campo da inovação, sendo transversal e aplicável a qualquer área que demande suporte ao processo decisório estratégico. Sua implementação envolve um ciclo contínuo que compreende o enquadramento da questão, a coleta e verificação de dados, a análise e interpretação da informação, a formulação de recomendações e, por



fim, a comunicação e validação da inteligência produzida. A ISO 56006:2023 ressalta ainda que a inteligência estratégica, quando bem estruturada, contribui não apenas para a redução de incertezas e a mitigação de riscos, mas também para o fortalecimento da capacidade adaptativa e inovadora das organizações diante de um ambiente complexo, dinâmico e competitivo.

Os autores citados no texto apresentam visões convergentes e complementares acerca do conceito e das finalidades da inteligência estratégica, ainda que cada um enfatize aspectos distintos dessa atividade. Clark (2024) foca na redução da incerteza como finalidade primordial da inteligência, ressaltando a importância da análise crítica, inclusive de fontes abertas, como ferramenta para revelar informações deliberadamente ocultadas por adversários. Já os documentos oficiais do Estado brasileiro (Brasil, 2023) ampliam essa perspectiva ao destacar o caráter antecipatório, interpretativo e prospectivo da inteligência estratégica no assessoramento de políticas públicas, especialmente na segurança pública. Ambos os enfoques reconhecem que o conhecimento gerado deve ser estruturado, confiável e útil à tomada de decisão, convergindo na valorização do papel da inteligência como facilitadora da liderança institucional, do planejamento e do controle.

Essa coerência também se observa quando correlacionamos essas visões com os parâmetros estabelecidos na ABNT NBR ISO 56006:2023, que formaliza a inteligência estratégica como um processo estruturado e contínuo de transformação de dados em conhecimento aplicável à gestão organizacional. A norma reconhece sua função de suporte à alta direção, conferindo-lhe valor estratégico tanto para a inovação quanto para a adaptação organizacional em contextos incertos. Por sua vez, Hamada e Moreira (2020) reforçam esse entendimento ao atribuírem à inteligência estratégica funções de diagnóstico, prognóstico e assessoramento, especialmente nas instituições de segurança pública. Todos os autores compartilham a noção de que a inteligência estratégica transcende a análise reativa de eventos pontuais, assumindo papel de orientação e antecipação frente a um ambiente em constante transformação. Desse modo, mesmo oriundos de campos disciplinares distintos, os autores “conversam” entre si ao delinearem a inteligência estratégica como um instrumento indispensável à liderança, ao planejamento e à inovação institucional.

No âmbito da análise prospectiva, estudos como os de Marcial e Grumbach (2008) introduzem o conceito de “sementes do futuro”, entendido como sinais emergentes, eventos incipientes e tendências que, quando corretamente interpretados, permitem a antecipação de possíveis configurações do ambiente. Esses elementos funcionam como indicadores preliminares de transformações estruturais e são cruciais na construção de cenários estratégicos voltados à segurança pública.

A interpretação das sementes do futuro demanda do analista de inteligência uma elevada capacidade metodológica e analítica. Não se trata apenas de coletar dados, mas de integrá-los em um sistema de conhecimento que articule elementos dispersos do ambiente, reconhecendo padrões, variações críticas e incertezas relevantes. Como destacam Marcial e Grumbach (2008), essas sementes são componentes fundamentais na estruturação de análises prospectivas robustas, pois indicam o potencial de mudança e os caminhos possíveis de desenvolvimento dos sistemas analisados.



A inteligência estratégica não se limita à vigilância passiva do ambiente. Opera de modo ativo, ao buscar interações significativas entre variáveis críticas, articulando fragmentos informacionais e traduzindo-os em subsídios úteis à formulação de estratégias. Essa capacidade analítica torna o profissional de inteligência um agente indispensável à governança estratégica, sendo responsável por promover a antecipação e a resiliência institucional diante de cenários incertos e dinâmicos.

**Quadro 1 – Definições das “sementes do futuro”**

Sementes do futuro	Conceitos e características	Aplicação na inteligência estratégica
Atores	Indivíduos, grupos, decisores ou organizações que influenciam ou recebem influência significativa do sistema e/ou do contexto considerado no cenário. Configuram-se como as sementes mais importantes, pois são os verdadeiros agentes de mudança, pois podem mudar o curso dos acontecimentos, mesmo em eventos em que não podem impedir sua ocorrência.	Os atores incluem líderes comunitários, gestores, agências governamentais e a sociedade civil. Identificar esses agentes permite compreender quem são os influenciadores diretos e indiretos dos problemas de segurança pública e como suas ações podem modificar o curso dos acontecimentos, orientando estratégias proativas.
Tendências de peso	Eventos cuja perspectiva de direção é suficientemente consolidada e visível para se admitir sua permanência no período considerado. São movimentos muito prováveis de um ator ou variável dentro do horizonte do cenário. Não determinam a lógica dos cenários, mas podem ser vistas como aquelas variáveis que irão dar o “tom” nos enredos e não podem deixar de ser contempladas ou mesmo analisadas em qualquer estudo prospectivo.	Em segurança pública, as tendências de peso podem incluir o aumento de crimes violentos, a expansão de organizações criminosas ou o avanço tecnológico no combate ao crime. Monitorar essas tendências permite ao comando antecipar problemas e alinhar recursos estratégicos, ajustando políticas operacionais e administrativas de forma precisa.
Fatos ou elementos predeterminados	Eventos já conhecidos e certos, cuja solução ou controle pelo sistema ainda não se efetivou. Não são determinantes para a definição da lógica dos cenários, mas devem ser considerados na composição do enredo dos cenários.	Exemplos de gargalos operacionais, políticas públicas de combate ao crime que aguardam implementação ou leis em processo de aprovação. A incorporação desses elementos nos minicenários ajuda a identificar pontos críticos que precisam ser solucionados ou que influenciarão decisões no curto prazo.
Fatos portadores de futuro	Sinais ínfimos, por sua dimensão presente, existentes no ambiente, que podem sinalizar a existência de incertezas críticas, de surpresas inevitáveis ou coringas ( <i>wildcards</i> ). São sementes importantes a serem identificadas durante os estudos de futuro, pois determinam sua lógica e sinalizam a existência de outras sementes.	Variáveis que surgem de forma sutil, como o início de novas modalidades criminosas (crimes ciberneticos, por exemplo) ou o surgimento de novas demandas sociais. Detectar e monitorar esses sinais possibilita o planejamento antecipado de estratégias para enfrentar riscos emergentes antes que se materializem em problemas estruturais.
Incertezas críticas	Constituem-se naquelas variáveis incertas que são de grande importância para a questão principal. Constituem naqueles fatos portadores de futuro considerados mais importantes e com grau de incerteza maior para a questão principal, ou seja, aqueles que determinam a construção dos cenários.	As incertezas críticas podem incluir o comportamento imprevisível de facções criminosas, a evolução de crises sociais ou econômicas, ou a eficácia de operações preventivas. A análise contínua dessas variáveis é fundamental para embasar decisões em cenários de alta volatilidade.

**Fonte:** elaborado pelos autores, adaptado de Marcial e Grumbach (2008); Moreira e Moreira (2025).



Conforme se vê, o Quadro 1 apresenta uma tipologia fundamental para a construção de cenários prospectivos, ao organizar as chamadas “sementes do futuro” em cinco categorias analíticas: atores, tendências de peso, fatos predeterminados, fatos portadores de futuro e incertezas críticas. Cada uma dessas categorias desempenha papel específico na arquitetura dos cenários, permitindo aos analistas de inteligência estratégica mapear e correlacionar variáveis que influenciam o ambiente de segurança pública. Os atores, como principais agentes de mudança, representam elementos decisivos na configuração dos cenários, pois suas ações ou omissões podem alterar significativamente o curso dos eventos. Já as tendências de peso funcionam como vetores previsíveis que, mesmo sem definir o desfecho dos cenários, moldam o pano de fundo sobre o qual as decisões devem ser tomadas. Os fatos predeterminados, por sua vez, introduzem elementos conhecidos que, embora não controlados no presente, afetam diretamente a lógica do sistema em análise. Em contraposição, os fatos portadores de futuro e as incertezas críticas representam os elementos mais desafiadores e estratégicos do processo de análise: os primeiros revelam sinais fracos que podem antecipar mudanças estruturais, enquanto os segundos configuram variáveis de alto impacto e baixa previsibilidade, que exigem atenção constante por parte dos centros de inteligência. Ao aplicar essa categorização, o analista é capaz de estruturar os minicenários prospectivos com maior precisão metodológica, fortalecendo a capacidade institucional de antecipação e tomada de decisão frente a ambientes instáveis e em rápida transformação.

A categorização dessas sementes possibilita ao analista de inteligência estratégica estruturar os minicenários prospectivos de forma lógica, conectando elementos dispersos do ambiente a partir de interações significativas. Esse processo fortalece a capacidade institucional de antecipação e resposta, garantindo maior precisão, agilidade e proatividade na tomada de decisão frente a um ambiente em constante transformação.

A identificação e análise das previsões de futuro constituem elementos centrais para o desenvolvimento de minicenários prospectivos no âmbito da inteligência estratégica das instituições de segurança pública. Ao integrar as chamadas “sementes do futuro” - eventos emergentes, tendências de peso, incertezas críticas e fatos portadores de futuro - os minicenários prospectivos possibilitam aos tomadores de decisão ampliar sua consciência situacional e preparar-se de forma mais eficiente para enfrentar contextos operacionais dinâmicos.

A capacidade de monitorar essas previsões permite aos analistas de inteligência antecipar riscos e identificar oportunidades estratégicas, orientando a chefia na formulação de diretrizes proativas. Esse processo contribui decisivamente para a atuação precisa, ágil e alinhada das instituições de segurança pública em ambientes marcados por mudanças rápidas e múltiplas variáveis de incerteza (Moreira; Moreira, 2025).

Nesse sentido, a inteligência estratégica vai além da simples redução da incerteza: ela fortalece a capacidade institucional de resposta a cenários de alta complexidade. Para isso, é essencial investir em capacitação técnica permanente, inovação tecnológica e integração metodológica, de modo a assegurar que a produção de conhecimento se mantenha relevante, tempestiva e aplicável às demandas operacionais contemporâneas (Moreira; Moreira, 2025).



Conforme dispõe a Doutrina da Atividade de Inteligência (Brasil, 2023), a atividade de inteligência tradicionalmente entrega três produtos informacionais principais, cada um com especificidades próprias:

a) narrativo-descritivo: narra ou descreve fatos passados ou presentes sem interpretações, devido à orientação da demanda ou à falta de evidências para análises. Tradicionalmente conhecido como informe;

b) interpretativo: deriva de juízos e raciocínios de análises sobre fatos, passados ou atuais, possibilitando a projeção de tendências ou desfechos no curto prazo. Não tem caráter prospectivo. Tradicionalmente conhecido como apreciação;

c) interpretativo-prospectivo: projeta a evolução futura de fatos ou situações por meio de métodos analíticos especializados e equipes qualificadas. Tradicionalmente conhecido como estimativa.

Dentre esses produtos, o interpretativo-prospectivo é o instrumento mais diretamente vocacionado para a projeção de futuros possíveis (Cruz, 2023). No entanto, sua elaboração demanda tempo, recursos humanos especializados e elevado rigor metodológico, o que pode dificultar sua utilização em contextos que exigem decisões rápidas (Moreira; Moreira, 2025).

A evolução tecnológica e a aceleração das transformações no ambiente estratégico impõem novas exigências ao comando das instituições, sobretudo nas áreas de segurança e defesa. A inteligência estratégica deve se adaptar a essas transformações, incorporando ferramentas analíticas contemporâneas e ajustando suas metodologias às demandas de um ambiente operacional dinâmico e complexo (Hamada; Moreira, 2020).

Silva (2012) complementa esse entendimento ao destacar que o atual ambiente estratégico exige análises aprofundadas das variáveis que impactam diretamente o desempenho organizacional. A atividade de inteligência, nesse cenário, consolida-se como base informational essencial para decisões políticas e operacionais mais eficazes.

Apesar da complexidade envolvida na produção de estimativas estratégicas, torna-se imperativo que a inteligência busque continuamente a otimização de seus processos. Tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, a análise preditiva e a mineração de dados, podem reduzir significativamente o tempo e os custos associados à produção de conhecimento, sem comprometer sua qualidade. A incorporação dessas tecnologias permite alinhar a atividade de inteligência estratégica às exigências da chefia e às necessidades operacionais em constante mutação.

Em síntese, a inteligência estratégica desempenha papel insubstituível na gestão das atividades das instituições de segurança pública. Ao entregar produtos como o conhecimento narrativo-descritivo, o interpretativo e o interpretativo-prospectivo, fornece suporte analítico essencial para decisões mais precisas, oportunas e eficazes. Para enfrentar os desafios do futuro, torna-se indispensável



o investimento contínuo no desenvolvimento de capacidades analíticas, tecnológicas e humanas, assegurando que a inteligência se consolide como pilar estratégico do fortalecimento institucional e da governança da segurança pública.

#### **4. OS ESTUDOS DE FUTURO PARA AS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA**

O futuro, por sua natureza imprevisível, é marcado pela incerteza, elemento predominante em qualquer análise externa para a projeção de cenários. Essa incerteza, longe de ser um obstáculo, atua como o principal impulso para a investigação e análise prospectiva, especialmente no contexto da chefia das instituições de segurança pública (Passos, 2023).

De acordo com Janick, Leite e Martins (2021), embora seja impossível prever o futuro com exatidão, uma análise criteriosa dos sinais presentes possibilita a construção de cenários alternativos que revelam um conjunto de possibilidades plausíveis. A partir da identificação e da combinação de variáveis de alto impacto, os analistas de inteligência conseguem explorar caminhos potenciais que moldam realidades futuras específicas. Em resumo, a análise prospectiva transforma o desconhecido em algo gerenciável e antecipável, permitindo a chefia tomar decisões embasadas, mesmo em ambientes marcados por alta volatilidade e complexidade (Passos, 2023).

A exploração de variáveis críticas, quando realizada de forma sistemática e metodológica, facilita a identificação de padrões e tendências emergentes, criando um leque de alternativas. Isso não significa prever um futuro exato, mas preparar uma organização para responder de forma assertiva a diferentes cenários possíveis. A partir desse raciocínio, o planejamento no âmbito de nível estratégico da chefia das instituições de segurança pública deixa de ser reativo e torna-se proativo, antecipando riscos, oportunidades e possíveis surpresas estratégicas.

Portanto, o estudo das mutações entre variáveis, como proposto por Janick, Leite e Martins (2021), oferece ao comando das instituições de segurança pública uma ferramenta robusta de análise, fundamental para sustentar uma tomada de decisão em um ambiente marcado pela incerteza. Essa abordagem permite não apenas visualizar visões alternativas, mas também preparar estruturas operacionais e estratégicas para atuar com maior resiliência e eficácia frente às mudanças e desafios do futuro.

Ao longo do tempo, foram desenvolvidos diversos métodos para o estudo do futuro (Passos, 2023), cada um com abordagens específicas que respondiam a diferentes níveis de incerteza e complexidade. Segundo Godet (*apud* Schenatto *et al.*, 2011), destacam-se duas grandes correntes: os estudos tendenciais e os estudos prospectivos. Ambas as correntes podem ser aplicadas no âmbito da chefia das instituições de segurança pública, mas sua escolha depende da natureza da questão demonstrada e do horizonte temporal envolvido.



Os estudos tendenciais partem da suposição de que as forças que atuaram no passado continuarão a influenciar o futuro (Grumbach *et al.*, 2020). Esse método de busca projetar padrões já identificados no comportamento histórico das variáveis em questão, sendo amplamente aplicado em áreas como economia, mercado financeiro e até em projeções biométricas, como a proteção do rosto de crianças desaparecidas (Janick; Leite; Martins, 2021; Passos, 2023). Por sua natureza, os estudos tendenciais são mais aplicáveis a cenários inesperados ou com baixo grau de incerteza.

Os estudos prospectivos assumem que as forças do passado não podem ser as mesmas no futuro, admitindo a possibilidade de quebras de tendências ou o surgimento de novas variáveis e forças motrizes (Grumbach *et al.*, 2020). Esse método é mais adequado em contextos de alta complexidade e incerteza, pois considera múltiplos caminhos plausíveis para o futuro. Tal abordagem é essencial no Comando das Instituições, onde a necessidade de antecipação é crítica, e as decisões devem considerar tantas ameaças emergentes quanto as oportunidades futuras.

Neste artigo, a escolha recai sobre os métodos de prospecção, em particular a análise de cenários, por sua capacidade de lidar com questões estratégicas de curto prazo, com foco restrito e alto grau de incerteza. Essa escolha é corroborada pelo Manual Técnico de Produção de Conhecimento de Inteligência (Brasil, 2019), que afirma que, em situações complexas e incertas, o futuro não é previsível de forma linear. Para lidar com essa imprevisibilidade, os analistas devem monitorar a interação entre forças motrizes, utilizando a análise de cenários como técnica central para descrever como o futuro pode se desdobrar (Passos, 2023).

Conforme Marcial (2011), a construção de cenários é o principal método adotado por profissionais de inteligência para o estudo do futuro, devido à elevada incerteza característica do ambiente estratégico. No entanto, o autor enfatiza que a construção de cenários não deve ser vista isoladamente, mas sim como parte de um conjunto integrado de métodos, incluindo a identificação e análise das sensações do futuro. Esses elementos fornecem insumos para a construção de análises mais robustas e homologadas às demandas do processo decisório (Passos, 2023).

Para Grumbach e Marcial (2008), existe uma grande integração entre a construção de projetos e a atividade de inteligência estratégica. Para os autores, os cenários configuram-se como instrumentos analíticos fundamentais que compõem o processo de produção de inteligência. Ao combinar os dados do presente com a análise das forças que moldarão o futuro, as previsões permitem às Instituições anteciparem desafios e oportunidades, fornecendo aos gestores elementos críticos para a tomada de decisões (Passos, 2023).

A análise de cenários, ao identificar forças motrizes, variações críticas e incertezas graves, permite criar histórias plausíveis que orientam ações estratégicas no presente. Por meio da prospecção, o profissional de inteligência não busca prever o futuro com exatidão, mas fornecer uma visão estruturada de possibilidades, permitindo à chefia das instituições de segurança pública preparar-se de forma proativa para diferentes desdobramentos.



Portanto, a construção de cenários prospectivos fortalece a capacidade das instituições de segurança pública atuarem em ambientes de alta complexidade, antecipando mudanças e mitigando riscos com maior precisão. Ao integrar os métodos de prospecção com as técnicas de inteligência estratégica, torna-se possível responder com agilidade às demandas emergentes, consolidando o papel da prospecção como elemento central para a inteligência e o planejamento institucional.

#### 4.1 A evolução dos estudos de cenários prospectivos e a emergência dos minicenários

Os estudos de cenários têm sido amplamente utilizados como instrumentos de apoio à tomada de decisão em contextos caracterizados por elevada complexidade e incerteza. Seu objetivo é antecipar possíveis desdobramentos futuros, oferecendo subsídios para decisões mais estratégicas e resilientes. Segundo Godet (1987), um cenário é definido como “o conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permite passar da situação de origem a essa situação futura”. Para garantir consistência e validade analítica, as hipóteses que sustentam os cenários devem obedecer a cinco critérios fundamentais: pertinência, coerência, verossimilhança, importância e transparência (Godet, 2000).

A construção de cenários configura-se, portanto, como uma metodologia estruturada que permite organizar percepções sobre o futuro em narrativas plausíveis. Ao sistematizar essas possibilidades, os cenários prospectivos reduzem a subjetividade do processo decisório e aumentam a capacidade de lidar com incertezas (Schwartz, 1996 *apud* Marcial, 2011). Sutter *et al.* (2012) destacam que uma das principais vantagens dessa abordagem é a sua aptidão para apoiar decisões fundamentadas, baseadas na análise crítica de diferentes trajetórias possíveis.

Entretanto, a eficácia desse processo depende diretamente da competência técnica dos analistas envolvidos, especialmente no domínio das metodologias prospectivas e no planejamento baseado em cenários. Essa qualificação é frequentemente encontrada em equipes especializadas em inteligência estratégica (Marcial *et al.*, 2020), as quais operam sob pressão de tempo e de acurácia analítica.

Dentre os principais métodos utilizados na construção de cenários, destacam-se aqueles propostos por autores como Michel Godet, Peter Schwartz, Michael Porter e Raul Grumbach. Apesar de suas especificidades, tais métodos compartilham fundamentos comuns que permitem a construção de um modelo sintético com etapas sistematizadas (Bernardes; Lapolli, 2006; Marcial, 2011). Conforme sistematizado por Marcial (2011), a construção de cenários envolve as seguintes fases:

- a) definição do plano de trabalho: delimitação do problema central e do sistema de cenarização;
- b) análise retrospectiva e da situação atual: estudo das condições históricas e do contexto vigente;



c) identificação das sementes do futuro: mapeamento de tendências, fatos portadores de futuro, incertezas críticas e eventos disruptivos;

d) definição das condicionantes de futuro: formulação de hipóteses sobre possíveis eventos futuros;

e) geração dos cenários: elaboração de narrativas estruturadas representando diferentes trajetórias;

f) testes de consistência e ajustes: verificação da coerência interna e plausibilidade dos cenários formulados;

g) análise dos cenários e definição de estratégias: extração de implicações estratégicas e proposição de ações concretas;

e) monitoramento estratégico: acompanhamento contínuo das variáveis críticas e atualização dos cenários.

Apesar de sua robustez, esse processo exige tempo considerável e recursos substanciais, tornando-se por vezes incompatível com as exigências de ambientes que demandam respostas rápidas. Estudos de caso, como os conduzidos por organizações como Shell, Singapore Airlines, De Beers e Anglo American, indicam que o ciclo completo de cenarização pode variar entre oito meses e dois anos (Chermack; Coons, 2015; Passos, 2023).

O cenário contemporâneo, no entanto, é caracterizado por uma velocidade acelerada de transformações, amplamente descrito pelo acrônimo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*). Nesses contextos, os métodos tradicionais de cenarização, embora conceitualmente robustos, revelam limitações operacionais, especialmente quando a urgência da decisão exige análises mais céleres (Passos, 2023).

Em resposta a essa necessidade, Marcial (2019) propõe a metodologia dos minicenários - uma adaptação da cenarização tradicional voltada para o curto prazo e orientada por um número reduzido de variáveis críticas. Essa simplificação metodológica mantém o rigor analítico, mas reduz o tempo de elaboração e facilita sua aplicação em ambientes operacionais dinâmicos e restritos em recursos.

Os minicenários consistem, assim, em uma evolução adaptativa dos métodos clássicos de construção de cenários. Sua aplicabilidade torna-se particularmente relevante em áreas como a segurança pública e a defesa, onde o tempo é um fator crítico e a agilidade na tomada de decisão pode definir o sucesso das ações. Essa metodologia permite identificar sinais emergentes, monitorar incertezas críticas e analisar tendências de peso, entregando insumos estratégicos robustos e tempestivos aos tomadores de decisão (Moreira; Moreira, 2025).



Ao aliar velocidade de análise, capacidade de antecipação e coerência metodológica, os minicenários consolidam-se como ferramenta indispensável à inteligência estratégica. Sua adoção possibilita decisões proativas e fundamentadas, fortalecendo a consciência situacional e promovendo maior resiliência institucional. Como destaca Passos (2023), os minicenários são particularmente eficazes na articulação entre análise ágil e planejamento estratégico, oferecendo uma solução metodológica compatível com as demandas contemporâneas das instituições de segurança pública.

Sendo assim, os cenários consistem em uma análise abrangente de tendências, com foco em um horizonte temporal de médio e longo prazo, para orientar as decisões estratégicas e etapas com profundidade dos quesitos. Por sua vez, os minicenários concentram-se em questões mais específicas, com horizonte temporal de curto prazo, também para orientar decisões estratégicas, de forma ágil e com uso de técnicas mais simplificadas.

#### 4.2 Aplicação prática dos minicenários prospectivos: exemplo simulado

Para demonstrar a aplicabilidade dos minicenários no assessoramento estratégico à chefia das instituições de segurança pública, propõe-se uma simulação analítica baseada em um contexto fictício, porém verossímil. Considera-se uma cidade de médio porte que enfrenta um aumento abrupto de furtos qualificados em áreas comerciais centrais. Diante desse quadro, a unidade de inteligência decide aplicar a metodologia dos minicenários com foco em um horizonte temporal de curto prazo, a fim de subsidiar decisões imediatas e eficazes.

O processo inicia-se com a identificação de variáveis críticas. Neste caso, selecionam-se três variáveis:

1<sup>a</sup> variável: aumento do fluxo migratório urbano;

2<sup>a</sup> variável: deficiência de infraestrutura urbana, com destaque para falhas na iluminação pública;

3<sup>a</sup> variável: impacto da liberação de indivíduos em progressão de regime penal.

A partir dessas variáveis, são elaboradas três narrativas prospectivas:

Cenário 1 – tendência de agravamento: projeta um aumento progressivo dos furtos, caso não sejam adotadas medidas de contenção imediatas. A confluência de vulnerabilidades urbanas e aumento do número de indivíduos em liberdade favorece a ação criminosa, especialmente em horários e locais de menor vigilância.

Cenário 2 – estabilidade controlada: prevê manutenção dos indicadores atuais, desde que sejam implementadas ações coordenadas de vigilância ostensiva, intensificação do policiamento orientado por inteligência e campanhas educativas junto aos comerciantes.



Cenário 3 – redução dos delitos: antecipa a mitigação dos furtos mediante uma resposta integrada entre Polícia Militar, Guarda Civil Municipal, setor de inteligência e associações comerciais locais, com reforço na iluminação, requalificação de espaços públicos e monitoramento inteligente por câmeras e sensores.

A elaboração desses minicenários prospectivos fornece aos tomadores de decisão (comandantes, diretores, chefes, dentre outros) um painel de possibilidades futuras, estruturado a partir de dados, tendências e incertezas críticas. Tal abordagem permite não apenas antecipar o agravamento das ocorrências, mas também simular o impacto de intervenções específicas, otimizando o uso de recursos operacionais, logísticos e humanos. Trata-se, portanto, de uma prática que amplia a consciência situacional e favorece a tomada de decisão proativa e baseada em evidências.

#### **4.3 Limitações e cuidados metodológicos na construção de minicenários**

Embora os minicenários representem uma inovação metodológica de grande potencial para a inteligência estratégica, é imprescindível reconhecer suas limitações e os cuidados necessários à sua aplicação. Uma das principais fragilidades reside no risco de simplificação excessiva do processo de cenarização, que pode comprometer a densidade analítica e a validade das projeções, especialmente quando realizado por equipes com baixa qualificação técnico-metodológica.

Outro ponto crítico refere-se ao viés cognitivo na seleção e interpretação das variáveis-chave. A ausência de mecanismos de validação cruzada ou a influência de percepções subjetivas não controladas podem gerar distorções significativas nos resultados. Conforme alertam Marcial e Grumbach (2008), a identificação das sementes do futuro exige não apenas acuidade analítica, mas também triangulação metodológica, revisão colegiada e fundamentação empírica sólida.

Adicionalmente, a ausência de dados atualizados e a fragilidade dos sistemas de informação limitam a qualidade das inferências. Em ambientes operacionais marcados por opacidade informacional, é necessário estabelecer padrões mínimos de confiabilidade das fontes e rotinas de verificação das premissas adotadas. Assim, ainda que os minicenários sejam reconhecidamente mais ágeis que os modelos clássicos de cenarização, sua eficácia está condicionada à observância de critérios técnicos, validação interdisciplinar e alinhamento com as diretrizes institucionais de inteligência.

#### **4.4 Integração dos minicenários com tecnologias emergentes**

A incorporação de tecnologias emergentes à metodologia dos minicenários representa um avanço significativo na capacidade de antecipação, resposta e adaptação das instituições de segurança pública. A integração de ferramentas como inteligência artificial (IA), análise de redes complexas, *Big Data* e sistemas de informação geográfica (SIG) potencializa tanto a etapa de coleta e análise de dados quanto a estruturação das narrativas prospectivas.



Algoritmos de *machine learning*, por exemplo, permitem a identificação automática de padrões emergentes e comportamentos atípicos, funcionando como sensores inteligentes de “fatos portadores de futuro”. Essa capacidade de detecção preditiva reduz o tempo de resposta e qualifica a seleção das variáveis críticas. Simultaneamente, o uso de sistemas geoespaciais possibilita o mapeamento dinâmico de *hotspots* criminais e zonas de vulnerabilidade, facilitando a construção de cenários espacializados, com alta resolução analítica.

Plataformas integradas de monitoramento operacional, que consolidam dados em tempo real oriundos de diferentes fontes - como boletins de ocorrência, redes sociais, câmeras de vigilância e bases de inteligência - também contribuem para a atualização contínua dos minicenários. Esses sistemas, quando acoplados a dashboards interativos, permitem à chefia institucional acessar painéis situacionais customizados, com simulações e projeções instantâneas.

A combinação entre minicenários e tecnologias emergentes fortalece, assim, a capacidade institucional de operar em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Mais do que uma opção metodológica, essa integração representa um imperativo estratégico para que a atividade de inteligência acompanhe a velocidade das mudanças e ofereça assessoramento qualificado às decisões críticas dos usuários, tomadores de decisão (Pires Moreira, 2025; Moreira, 2025).

#### 4.5 Institucionalização dos minicenários nos serviços de inteligência

A consolidação dos minicenários como ferramenta metodológica útil à inteligência estratégica em segurança pública requer mais do que domínio técnico: exige a sua institucionalização nos processos e estruturas decisórias das agências de inteligência. A institucionalização implica transformá-los de instrumento ocasional em prática recorrente e normatizada, inserida na cultura organizacional e nos fluxos de produção do conhecimento estratégico.

Para tanto, é necessário desenvolver protocolos operacionais claros, com etapas padronizadas para coleta, análise e consolidação de dados voltados à construção dos minicenários. Essa padronização garante consistência entre análises realizadas por diferentes equipes, além de facilitar o treinamento de novos analistas e a replicação dos processos em diferentes níveis hierárquicos e territoriais da segurança pública.

Além disso, a adoção formal da metodologia nos regimentos internos dos serviços de inteligência assegura seu uso contínuo e a destinação de recursos para capacitação, software de apoio analítico e integração com bancos de dados. A inclusão dos minicenários nos planos de capacitação institucional – tanto para analistas quanto para decisores – amplia a compreensão sobre sua aplicabilidade e fortalece a adesão da alta gestão às análises produzidas.

Recomenda-se, ainda, que os minicenários façam parte dos instrumentos oficiais de assessoramento da chefia, sendo utilizados, por exemplo, na produção de estimativas interpretativas-prospectivas, na estruturação de diretrizes operacionais para grandes eventos e no apoio à tomada de



decisão em situações de crise. Com isso, assegura-se que os ganhos proporcionados por essa metodologia – agilidade, antecipação e fundamentação estratégica – sejam incorporados de modo permanente às práticas de governança em segurança pública.

#### **4.6 Convergência entre análise prospectiva e planejamento institucional em segurança pública**

A análise prospectiva, especialmente por meio dos minicenários, apresenta-se como ferramenta essencial de articulação entre inteligência e planejamento estratégico no âmbito da segurança pública. Sua incorporação aos ciclos de planejamento institucional possibilita alinhar ações operacionais imediatas com diretrizes de médio e longo prazo, garantindo coesão, adaptabilidade e foco proativo nas decisões dos tomadores de decisão.

Enquanto o planejamento tradicional tende a ancorar-se em dados passados e em metas fixadas por políticas públicas vigentes, a análise prospectiva contribui com a inserção de variáveis emergentes e incertezas críticas. Essa inserção transforma o plano institucional em um instrumento dinâmico, preparado para reagir com agilidade às mutações do ambiente operacional, sobretudo em contextos marcados por volatilidade e ambiguidade, como o enfrentamento de novas formas de criminalidade, manifestações sociais ou crises sanitárias.

Essa convergência entre análise prospectiva e planejamento institucional favorece a criação de cenários contingenciais e planos alternativos, fortalecendo a resiliência organizacional. Em vez de reagir tardiamente às rupturas do ambiente, o comando das instituições passa a dispor de uma base antecipatória que orienta prioridades, aloca recursos e distribui responsabilidades com maior racionalidade e precisão.

A integração entre minicenários e o planejamento fortalece a cultura institucional de antecipação, rompendo com modelos de gestão centrados na urgência e abrindo espaço para decisões mais estratégicas, baseadas em evidências e orientadas por resultados. Para que essa convergência se efetive, é essencial que os centros de inteligência e os setores de planejamento atuem de forma colaborativa, utilizando ferramentas analíticas comuns, agendas conjuntas e linguagem compartilhada.

Nesse sentido, a construção de minicenários deixa de ser uma atividade isolada da inteligência e passa a compor o arsenal analítico da gestão pública moderna, elevando a maturidade institucional e a capacidade de resposta das forças de segurança diante de desafios emergentes. A sinergia entre previsão, decisão e ação torna-se, assim, um diferencial competitivo das instituições comprometidas com uma segurança pública eficiente, ética e baseada em conhecimento.

#### **4.7 Recomendações operacionais para a adoção dos minicenários**

A adoção da metodologia dos minicenários pelas instituições de segurança pública requer um conjunto articulado de diretrizes operacionais, que assegurem a sua viabilidade, eficácia e integração aos processos decisórios. Trata-se de uma abordagem que, para ser institucionalizada com êxito,



depende de investimentos simultâneos em capacitação analítica, padronização de processos, infraestrutura tecnológica e cultura organizacional voltada à antecipação.

A primeira recomendação consiste na criação de protocolos operacionais específicos para a elaboração de minicenários. Esses protocolos devem estabelecer etapas simplificadas, métodos de priorização de variáveis críticas, formas de registro e disseminação do conhecimento gerado. A existência de um roteiro institucionalizado facilita a replicação do método por diferentes equipes, independentemente da unidade ou esfera hierárquica.

Em segundo lugar, recomenda-se a capacitação técnica contínua dos analistas de inteligência e planejadores estratégicos. A aplicação da metodologia dos minicenários exige domínio de técnicas de análise prospectiva, raciocínio sistêmico, análise de riscos e gestão do conhecimento. Cursos, oficinas e grupos de estudos voltados à prospecção de cenários devem integrar o currículo de formação e aperfeiçoamento nas academias policiais e centros de inteligência.

Outra medida fundamental é o fortalecimento da articulação entre os setores de inteligência e os órgãos de planejamento institucional, de modo a promover sinergia na produção de conhecimento estratégico. Essa integração deve ser formalizada por meio de planos de trabalho intersetoriais, com compartilhamento de dados, definição de responsabilidades e cronogramas integrados de entrega de produtos analíticos.

No aspecto tecnológico, destaca-se a necessidade de implementar ferramentas digitais de apoio à análise prospectiva, como softwares de mineração de dados, sistemas de monitoramento de tendências, inteligência artificial e painéis de visualização interativa. Tais recursos ampliam a capacidade analítica das equipes e reduzem o tempo necessário para a construção dos minicenários.

Sugere-se também que as instituições incorporem os minicenários ao seu ciclo regular de produção de conhecimento estratégico, com periodicidade definida, critérios de atualização e avaliação de impacto. Essa rotina permite que os minicenários deixem de ser um recurso eventual e passem a compor o núcleo do assessoramento estratégico à chefia institucional.

A adoção dos minicenários como prática institucional não apenas amplia a maturidade da inteligência estratégica, mas também contribui decisivamente para a governança proativa, o uso racional de recursos e a capacidade de adaptação frente às incertezas contemporâneas, qualificando as respostas estatais no campo da segurança pública.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a aplicabilidade dos minicenários prospectivos como ferramenta de inteligência estratégica voltada à tomada de decisão nas instituições de segurança pública. Inserido em um ambiente operacional marcado por volatilidade, complexidade e múltiplas incertezas,



o estudo evidenciou que os métodos tradicionais de cenarização, embora robustos do ponto de vista conceitual, carecem de agilidade analítica quando confrontados com situações emergenciais que demandam respostas rápidas e assertivas.

Nesse contexto, os minicenários emergem como alternativa metodológica eficiente, por aliarem rigor analítico à simplicidade operacional. Ao concentrar-se em um conjunto reduzido de variáveis críticas e suprimir etapas excessivamente complexas do processo tradicional de construção de cenários, essa abordagem viabiliza a produção tempestiva de alternativas estratégicas. Tais alternativas qualificam o processo decisório das chefias institucionais, sobretudo diante de eventos imprevisíveis e de elevada urgência.

Os resultados indicam que os minicenários contribuem diretamente para o fortalecimento da consciência situacional, permitindo a antecipação de riscos, a visualização de caminhos alternativos e a formulação de estratégias resilientes, compatíveis com o princípio da oportunidade. A integração entre conhecimento prospectivo, assessoramento estratégico e gestão de riscos mostra-se fundamental para o aprimoramento da governança em segurança pública.

Apesar dos benefícios, foram identificadas limitações relevantes. Destaca-se a escassez de estudos empíricos aplicados à realidade operacional das instituições, dada a natureza sigilosa dos dados sensíveis e a ausência de protocolos padronizados de implementação. Também se observam desafios relacionados à qualificação técnica das equipes de inteligência e à adoção de ferramentas tecnológicas compatíveis com as exigências metodológicas da abordagem. A mitigação dessas limitações exige esforços institucionais contínuos na formação de analistas, no fortalecimento de rotinas de monitoramento e validação e na estruturação de sistemas de apoio à análise prospectiva.

Além disso, o estudo identificou a necessidade de institucionalização dos minicenários nos centros de inteligência, mediante desenvolvimento de protocolos operacionais, roteiros de aplicação e programas de capacitação técnica continuada. A integração com os processos regulares de produção de conhecimento amplia a capacidade da instituição de atuar simultaneamente em horizontes de curto e longo prazo, combinando estimativas estratégicas com respostas operacionais imediatas.

Recomenda-se, como trabalhos futuros de pesquisa, a realização de estudos de caso empíricos em contextos reais de tomada de decisão, bem como investigações comparativas entre os minicenários e outros métodos de análise prospectiva. Tais estudos podem fornecer subsídios para o refinamento metodológico e para a definição de critérios objetivos de escolha de abordagens em função de variáveis como grau de incerteza, tempo disponível e complexidade decisória.

Em síntese, a adoção dos minicenários representa um avanço metodológico significativo para a inteligência estratégica no século XXI. Sua aplicabilidade favorece a modernização das práticas de planejamento e assessoramento, promovendo a antecipação, a adaptabilidade e a precisão das decisões institucionais. Para tanto, torna-se indispensável o investimento em qualificação profissional,

 <p>INSTITUTO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA</p>	<p>RIBSP - Vol 8 n. 21 – Maio/Ago 2025</p>	<p>Renato Pires Moreira Thales Batista Trindade Gastaldi Douglas Eustáquio da Silva Viana</p>
--	--	---

inovação tecnológica e integração analítica, consolidando essa abordagem como um pilar estruturante da segurança pública contemporânea.



## REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 56006:2023** - Gestão da inovação – Ferramentas e métodos de gestão de inteligência estratégica – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2023.

BERNARDES, J. F.; LAPOLLI, E. M. **Métodos e técnicas em cenários prospectivos**. VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América. Blumenau: [s.n.], 2006.

BRASIL, M. D. D. E. B. **Manual técnico**: Produção do Conhecimento de Inteligência. Brasília: [s.n.], 2019.

BRASIL, Agência Brasileira de Inteligência. **Doutrina da Atividade de Inteligência**. Brasília: Presidência da República, 2023.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (PRONASCI)**. Brasília: Ministério da Justiça, 2007. Disponível em: <http://www.justica.gov.br>. Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 15 maio 2025.

CALDAS, Ricardo Wahrendorff Caldas. **Políticas Públicas**: conceitos e práticas / supervisão por Brenner Lopes e Jefferson Ney Amaral – Belo Horizonte: Sebrae/MG, 2008.

CHERMACK, T. J.; COONS, L. M. **Scenario planning**: Pierre Wack's hidden messages. In: \_\_\_\_\_ Futures. [S.I.]: [s.n.], v. 73, 2015. p. 187-193.

CLARK, Robert M. **Análise de inteligência**: uma abordagem centrada no alvo – estratégias para uma análise eficaz e colaborativa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2024.

CRUZ, A. O que será: Notas sobre a função informational prospectiva da atividade de inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**, março 2023. p. 9, 23.

FILOCRE, D'Aquino. Classificações de políticas de segurança pública. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S.I.], v. 3, n. 2, 2009. p. 146-158.

GODET, M. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**: problemas e métodos. Lisboa: CEPES, v. Caderno n.º 5 do LIPS, 2000.

GODET, M. **Scenarios and strategic management**. London: Butterworths Scientific, 1987.

GRUMBACH, R. J. D. S. et al. **Construindo o Futuro: O Método Grumbach de Gestão Estratégica**. Timburi: Cia do eBook, 2020. ISBN 978-65-86755-49-7.

GRUMBACH, R. J. D. S.; MARCIAL, E. C. **Cenários Prospectivos**: como construir um futuro melhor. 5<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.



HAMADA, Hélio Hiroshi; MOREIRA, Renato Pires. A inteligência estratégica como atividade essencial para as instituições de segurança pública. **Cadernos de Segurança Pública**, ano 12, nº 12, set. 2020.

JANICK, V.; LEITE, J.; MARTINS, C. C. B. **Explorando futuros possíveis**: fundamentos e práticas sobre ferramentas prospectivas. 1<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Alpheratz, 2021.

MARCIAL, E. C. **Análise Estratégica**: estudos de futuro no contexto da inteligência competitiva. Brasília: Thesaurus, v. 2, 2011.

MARCIAL, E. C. *et al.* **Cenários Pós-Covid-19**: possíveis impactos sociais e econômicos no Brasil – Uma pesquisa do Grupo de Pesquisa e Estudos Prospectivos NEP-Mackenzie. Brasília: Mackenzie, 2020.

MARCIAL, Elaine C. **Construção de cenários prospectivos**. Programa de Aperfeiçoamento para Carreiras. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2019.

MILLER, Riel. **Futures Literacy**: A Hybrid Strategic Scenario Method. *Futures*. v. 39, 2007. p. 341-362.

MOREIRA, Renato Pires; MOREIRA, Waldicharbel Gomes. Produção de minicenários prospectivos segurança pública: uma abordagem ágil para a inteligência estratégica no comando das polícias militares. In: BELIATO, Araceli Martins; ESPUNY, Herbert Gonçalves; MOREIRA, Renato Pires; LOPES, Yuri Fonseca. **Inteligência policial**. Leme-SP. Mizuno, 2025. p. 227-260.

MOREIRA, Renato Pires. Gestão e organização do conhecimento na inteligência de segurança pública: avaliação das necessidades dos usuários. In: In: BELIATO, Araceli Martins; ESPUNY, Herbert Gonçalves; MOREIRA, Renato Pires; LOPES, Yuri Fonseca. **Inteligência policial**. Leme-SP. Mizuno, 2025. p. 261-288.

PASSOS, Paulo da Cunha. **O estudo de minicenários pela inteligência estratégica para subsidiar decisões de Estado-Maior**. 16 fls. Trabalho de Conclusão de Curso. Escola Superior de Guerra. Curso Superior de Inteligência Estratégica. Brasília, 2023.

PEREIRA JUNIOR, Edson Rosa. **A metodologia de análise prospectiva adequada ao SIEx para a produção do conhecimento estimativa em tempo de paz relativa**. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Análise de Inteligência) - Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx), Brasília – DF, 2023.

PIRES MOREIRA, Renato. Desafios e Perspectivas na Avaliação das Necessidades Informacionais dos Usuários na Inteligência de Segurança Pública. **Revista Científica da Polícia Militar de Mato Grosso do Sul - RevPMMS** - ISSN - 2965-8616, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 210–239, 2025. DOI: 10.62927/revpmms.v2i1.84. Disponível em: <https://revista.pm.ms.gov.br/OJS/article/view/84>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SCHABBACH, Letícia Maria. **A agenda da segurança pública no Brasil e suas (novas) políticas**. Avaliação de políticas públicas. Porto Alegre: UFRGS, 2014. p. 216-231

SCHENATTO, F. J. A. et al. Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. **Gestão & Produção**, São Carlos, 2011. 739-754.



SCHWARTZ, P. **The art of long view:** Planning for the future in an uncertain world. New York: Doubleday, 1996.

SILVA, J. A. N. **Os líderes intermédios e os efeitos da incerteza na ação de liderança.** Lisboa. 2012.

SUTTER, M. B. *et al.* **Construção de Cenários:** apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. Revista Espacios, Rio de Janeiro, 2012.