

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/380970829>

RTC Visita de benchmarking internacional Finlândia PROCAD-DEFESA FINAL

Technical Report · May 2024

DOI: 10.13140/RG.2.2.16531.08480

CITATIONS

0

READS

347

3 authors, including:



[Elaine Coutinho Marcial](#)

Escola de Guerra Naval

42 PUBLICATIONS 45 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Programa de Cooperação Acadêmica em Defesa Nacional
Projeto Prospectiva para Segurança e Defesa

RELATÓRIO TÉCNICO-CIENTÍFICO (RTC)

Benchmarking internacional **Finlândia**

Rio de Janeiro, 27 de maio de 2024.

FICHA TÉCNICA

Finalidade do relatório: descrever a pesquisa desenvolvida e os resultados da visita técnica de *benchmarking* internacional realizado pela comitiva brasileira do Projeto PROCAD-Defesa Prospectiva em duas instituições finlandesas, o Finnish Defence Research Agency e o Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku.

Aderência institucional: Essa visita técnica de *benchmarking* internacional insere-se no contexto das Relações Internacionais da Ciência Política e faz parte de um conjunto com outras duas, realizadas na Inglaterra e na França em setembro de 2013 para atingimento de um dos objetivos secundários do projeto PROCAD-DEFESA Prospectiva para Segurança e Defesa (registro na CAPES com número 88881-387695) pela busca de sinalizadores para processo decisório e para formulação de políticas públicas concernentes à Defesa Nacional brasileira. Sua condução por docente do PPGEM (da linha de pesquisa que abrange Estudos de Futuros e Cenários Prospectivos) e outras IES que também leciona esses temas, garantiu a seleção das melhores fontes de pesquisa qualificada e a utilização de ferramentas e métodos para a identificação e prospecção das instituições visitadas e a análise dos dados e informações colhidas.

Os pesquisadores do Laboratório de Simulações e Cenários (LSC) que conduziram o projeto e os conhecimentos de conteúdo e metodologia são vinculados ao Grupo de pesquisa do LSC da EGN (vinculado ao PPGEM): “Grupo de Pesquisa Cenários Prospectivos para Defesa e Segurança – Metodologias, Práticas e Sementes de Futuro” indexado no Diretório dos Grupos de Pesquisa (DGP) do CNPq (dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/1116089790034270).

Demanda: Contratada em novembro de 2019 pelo edital conjunto da CAPES e do Ministério de Defesa, o PROCAD-DEFESA Prospectiva para Segurança e Defesa que tem o compromisso de criar uma rede colaborativa de pesquisa e monitoramento de sementes do ambiente futuro, apoiada em plataforma computacional, análise multicritério, com abrangência nacional, participação social pública e privada, civil e militar para acompanhamento dos cenários prospectivos do Ministério da Defesa e uso dual. Ele integra o Programa de Cooperação Acadêmica em Defesa Nacional (PROCAD-DEFESA).

Objetivo da pesquisa: Esta pesquisa experimental e exploratória teve foco identificado pelo levantamento, pela técnica de *benchmarking*, das melhores práticas internacionais, particularmente nas mais renomadas instituições do ramo na Finlândia, Inglaterra e França, no que se refere aos estudos de futuros e planejamento por cenários que possam tornar o processo de planejamento por cenários em Defesa mais robustos.

Grau de impacto na área de Segurança e Defesa: Mediante a utilização de ferramentas e métodos prospectivos, esta pesquisa de benchmarking internacional do projeto PROCAD-DEFESA Prospectiva para Segurança e Defesa inova e altera o ambiente ao:

- Propor a criação de uma rede de monitoramento de temas para alimentar os processos de prospecção de cenários da Marinha em seu planejamento estratégico; e
- Servir como modelo para o Ministério da Defesa, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira no que se refere a estrutura metodológica e qualificação de fontes de informações (peritos e literatura especializada) na área de Segurança e Defesa.

Abrangência territorial internacional: Além da Finlândia ser reconhecida internacionalmente por seu histórico de décadas investindo em estudos de futuros e métodos de *foresight* no sistema educacional e permeando ampla gama de instituições públicas e privadas, as duas instituições finlandesas visitadas, o *Finnish Defence Research Agency* e o *Finland Futures Research Centre*, na Universidade de Turku, são referências do mais alto nível no ramo para outros países.

Aplicabilidade: Os processos e temas levantados nessa pesquisa, constantes dos resultados finais relatados, podem estimular a realização de projetos conjuntos de pesquisa aprimorando também os recursos humanos e de infraestrutura disponíveis em diferentes Instituições de Ensino Superior, Instituições Militares de Ensino e Pesquisa, Instituições de Ciência e Tecnologia, instituições governamentais e setor produtivo, possibilitando a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos em defesa, relações internacionais e áreas afins.

Nesse sentido, serve de subsídio para políticas públicas e estratégias corporativas nas três esferas da área pública e na privada provendo conhecimentos inovadores para soluções de problemas complexos.

Inovação: o alto teor inovativo é tanto do processo quanto do produto. Quanto ao processo, ele é marcado pelo ineditismo de ter sido a primeira comitiva brasileira com especialistas civis e militares com formação multidisciplinar, qualificados quanto às temáticas a visitar essas instituições. Foi única também pela abordagem de *benchmarking* como instrumento de pesquisa que incluiu o envio prévio de uma lista de dez perguntas de pesquisa levantada a partir de exame crítico de literatura especializada.

Quanto ao produto, este relatório reporta as apresentações que nos foram feitas nas instituições visitadas que abordaram os desafios enfrentados, como a integração do pensamento futuro em meio à burocracia; a necessidade de envolver os cidadãos em diálogos sobre o futuro; e o estabelecimento de redes, como a *National Foresight Network*, e a realização de eventos anuais, como o *FinnSight*, mostram o esforço contínuo para promover a conscientização e o diálogo sobre questões de longo prazo; a importância atribuída à *future*

literacy, com a inclusão de estudos de futuro na educação em todos os níveis, visando preparar futuros governantes e a força de trabalho.

Tais novidades visam colaborar com a produção de conhecimento autóctone em estudos prospectivos no Brasil, bem como para o desenvolvimento de produtos com conhecimento inédito, que podem resultar na criação de novos arranjos voltados à resolução de problemas complexos.

Complexidade: Alta

O ambiente turbulento, incerto e disruptivo vivido impede a produção de bons resultados produzidos pelo *forecasting* e amplia os investimentos em *foresight* para a produção de informação estratégica sobre o futuro para apoiar a tomadas de decisão e a formulação de estratégia. Foi para ampliar a capacidade de nossas instituições que, ao longo de sete meses ininterruptos, foram feitos levantamentos bibliográficos, contatos por telefone e e-mails de formalização com especialistas e funcionários de várias instituições civis e organizações militares que demandara sinergia na comunicação e aprendizado coordenado para ajustes de agendas, detalhamento das perguntas de pesquisa sobre *future literacy*, prospectiva estratégica, estudos de futuro, uma gama de ferramentas prospectivas, além de acertos de locais e horários de deslocamentos para a Finlândia e internamente entre as duas cidades de Turku e Helsinki onde as instituições são sediadas.

Autores do relatório

Editores técnicos

Claudio Rodrigues Correa – PPGEM e LSC-EGN

Elaine Coutinho Marcial – LSC-EGN

João Tribouillet Marcial de Menezes – LSC-EGN e SERPRO

Colaboradores

Anna Cruz de Araújo Pereira da Silva – Brazilian Intelligence College (ABIN)

Armando Dal Colletto – Prospectiva Institute, Inspro

Clarice Miyaco Okano Kobayashi – Prospectiva Institute, Inspro

Jéssica Leite dos Santos – LSC-EGN/King's College London

Leonardo Braga Martins – ET-PROSUB MB/UFF

Marcial, E. C.; Menezes, J. T. M.; Correa, C. R. *RTC Benchmarking Internacional: Finlândia*. Programa de Cooperação Acadêmica em Defesa Nacional. Projeto Prospectiva para Segurança e Defesa. Rio de Janeiro: LSC-EGN, 2024. 54.p Il, color.
Inclui bibliografia

DOI:

1. *Foresight*. 2. Planejamento por cenários. 3. Sementes de Defesa. 4. *Benchmarking internacional*. 5. Finlândia.

Os relatos e opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista a Escola de Guerra Naval ou do Ministério da Defesa.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reprodução para fins comerciais são proibidos.

RESUMO

O ambiente turbulento, incerto e disruptivo vivido impede a produção de bons resultados produzidos pelo *forecasting* e amplia os investimentos em *foresight* para a produção de informação estratégica sobre o futuro para apoiar a tomadas de decisão e a formulação de estratégia. Este Relatório Técnico Científico tem por objetivo apresentar os principais resultados obtidos com o *benchmarking* realizado em duas instituições finlandesas, o *Finnish Defence Research Agency* e o *Finland Futures Research Centre*, na Universidade de Turku. Destaca-se que durante a visita ao Finnish Defence Research Agency também se obteve conhecimentos sobre as iniciativas em *foresight* conduzidas pelo governo finlandês e pelo Ministério da Defesa finlandês. Os avanços na área de *foresight* são atribuídos a rede mantida pelo gabinete do primeiro-ministro finlandês e os investimentos em *future literacy*. Tal missão foi financiada por integrar o programa Procad-Defesa, parceria entre o Ministério da Defesa e a Cooperação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior brasileiro.

PALAVRAS-CHAVE

1. *Foresight*. 2. Planejamento por cenários. 3. Sementes de Defesa. 4. *Benchmarking* internacional. 5. Finlândia.

ABSTRACT

The turbulent, uncertain, and disruptive environment we experience prevents the production of good results by forecasting. It increases investments in foresight to produce strategic information about the future to support decision-making and strategy formulation. This Scientific Technical Report aims to present the main results obtained with benchmarking in two Finnish institutions, the Finnish Defence Research Agency and the Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku. It is noteworthy that during the Finnish Defence Research Agency visit, we also learned about the foresight initiatives conducted by the Finnish government and the Finnish Ministry of Defence. Advances in foresight are attributed to the network maintained by the Finnish Prime Minister's office and investments in future literacy. It is noteworthy that this mission was financed by the Brazilian Higher Education Personnel Improvement Cooperation Procad-Defence program.

KEY-WORDS

1. Foresight. 2. Scenario planning. 3. Defence seeds. 4. International Benchmarking. 5. Finland.

Lista de Siglas

ABIN	Agência Brasileira de Inteligência
CICDE	Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations
DCDC	Development, Concepts and Doctrine Centre
ECTS	Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos
EU	European Union
FFRC	Finland Futures Research Centre
IES	Instituições de Ensino Superior
LSC/EGN	Laboratório de Simulação de Cenários/Escola de Guerra Naval
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organizações Não Governamentais
OTAN	Organização do Tratado do Atlântico Norte
RTC	Relatório Técnico Científico
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Ilustrações

Figura 1 – O sistema de *foresight* da Finlândia

Figura 2 – Exibição das visões de futuro para as ruas de Helsink

Figura 3 – Os serviços do FFRC para empresas e organizações

Quadro 1 – Síntese das trocas de *e-mails* com o Finnish Defence Research Agency

Quadro 2 – Síntese das trocas de *e-mails* com o Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku

SUMÁRIO

1	Introdução.....	10
2	Finnish Defence Research Agency – Finlândia	20
2.1	Jaana Tapanainen-Thiess – Secretary General, Government Report on the Future and Government Foresight Group Finlândia.....	21
2.2	Representante do Ministério da Defesa Finlandês.....	27
2.3	Juha-Antero Puistola, gerente de pesquisa do <i>Finnish Defence Research Agency</i>	29
2.4	Respostas às questões que orientaram o processo de <i>benchmarking</i>	31
2.5	Pontos para reflexão	34
3	Finland Futures Research Centre	37
3.1	A visita ao Finland Futures Research Centre (FFRC), na Universidade de Turku	39
3.2	Pontos de destaque e para reflexão	43
3.3	Respostas às questões que orientaram o processo de <i>benchmarking</i>	44
4	Considerações finais	47
	Apêndice 1 – Plano de viagem.....	49
	Apêndice 2 – Roteiro de <i>benchmarking</i>	50
	Apêndice 3 – Brazilian Defence Foresight Benchmarking Team – visita ao Finland Futures Research Centre.....	51
	Anexo 1 – Autorização viagem ao exterior	54

1 Introdução

Por Elaine C. Marcial

A crescente turbulência ambiental, repleta de eventos disruptivos, cria um ambiente de incerteza que dificulta a tomada de decisão e a formulação de estratégias. Nesse contexto, o *foresight* ganha espaço como forma de se monitorar e produzir conhecimento sobre o futuro. Seu vasto rol de “ferramentas” – “*toolkits*” como vem sendo chamado na Europa – gera alguns produtos de ampla utilização ao redor do mundo a exemplo de megatendências, cenários e visão, tudo suportado pela permanente realização de *horizon scanning*.

Para aprimorar as competências existentes no Brasil, em especial para a produção de conhecimento autóctone sobre o futuro no âmbito da Defesa, foi criado o projeto, em novembro de 2019 pelo edital conjunto da CAPES e do Ministério de Defesa, PROCAD–DEFESA Prospectiva para Segurança e Defesa que tem o compromisso de criar uma rede colaborativa de pesquisa e monitoramento de sementes do ambiente futuro, apoiada em plataforma computacional, análise multicritério, com abrangência nacional, participação social pública e privada, civil e militar para acompanhamento dos cenários prospectivos do Ministério da Defesa e uso dual.

Ele integra o Programa de Cooperação Acadêmica em Defesa Nacional (PROCAD-DEFESA), uma iniciativa gerada por meio de demanda apresentada pelo Ministério da Defesa à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tem como objetivo estimular a realização de projetos conjuntos de pesquisa utilizando-se de recursos humanos e de infraestrutura disponíveis em diferentes Instituições de Ensino Superior, Instituições Militares de Ensino e Pesquisa, Instituições de Ciência e Tecnologia, instituições governamentais e setor produtivo, enquadráveis, possibilitando a produção de pesquisas científicas e tecnológicas e a formação de recursos humanos pós-graduados em defesa,

contribuindo, assim, para desenvolver e consolidar o pensamento brasileiro na área de Defesa e Segurança.

Para atender parte desses objetivos foi realizado uma missão de *benchmarking* internacional. Tal missão tomou para a condução dos trabalhos de *benchmarking* uma população formada por um grupo de organizações consideradas *benchmark* que foram priorizados segundo critérios preestabelecidos. Ao longo de sete meses ininterruptos, foram feitos levantamentos bibliográficos, contatos por telefone e e-mails de formalização com especialistas e funcionários de várias instituições civis e organizações militares.

Ao final, chegou-se a uma lista de 11 instituições estrangeiras lotadas em três países europeus diferentes, a saber: a Shell, a Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC), o Kings College e a Oxford University (Foresight4food) – na Inglaterra –; a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e o Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations (CICDE) – a França – e; o Finnish Defence Research Agency e a Universidade de Turku – na Finlândia.

Seguiu-se um período que demandou sinergia na comunicação e aprendizado coordenado para ajustes de agendas, detalhamento das perguntas de pesquisa sobre future literacy, prospectiva estratégica, estudos de futuro, uma gama de ferramentas prospectivas, além de acertos de locais e horários de deslocamentos para aqueles países e internamente entre as seis cidades onde as instituições são sediadas.

A missão teve duração de oito dias no início de setembro de 2023 com a realização de visitas em 6 cidades diferentes: (1) Londres, Oxford e Shrivenham, na Inglaterra; Paris na França; e Helsink e Turku na Finlândia. O plano de viagem encontra-se no Apêndice 1 e o roteiro de *benchmarking* no Apêndice 2.

O levantamento foi realizado por meio de entrevistas realizadas durante as visitas técnicas a *think tanks* e organizações estrangeiras classificadas como *benchmark* e priorizadas. As entrevistas foram realizadas com a um roteiro previamente elaborado e encaminhado às organizações priorizadas antes da realização da visita, cujas respostas foram tratadas e

comparadas com o objetivo de gerar orientações para o Ministério da Defesa poder aprimorar suas práticas de planejamento por cenários.

O método seguido é uma adaptação do proposto por Kelessidis (2000, p. 11) e será composto pelas seguintes etapas para a realização do *benchmarking* internacional. Segue a proposta de etapas, ainda a ser fechada pelos dois grupos de pesquisa.

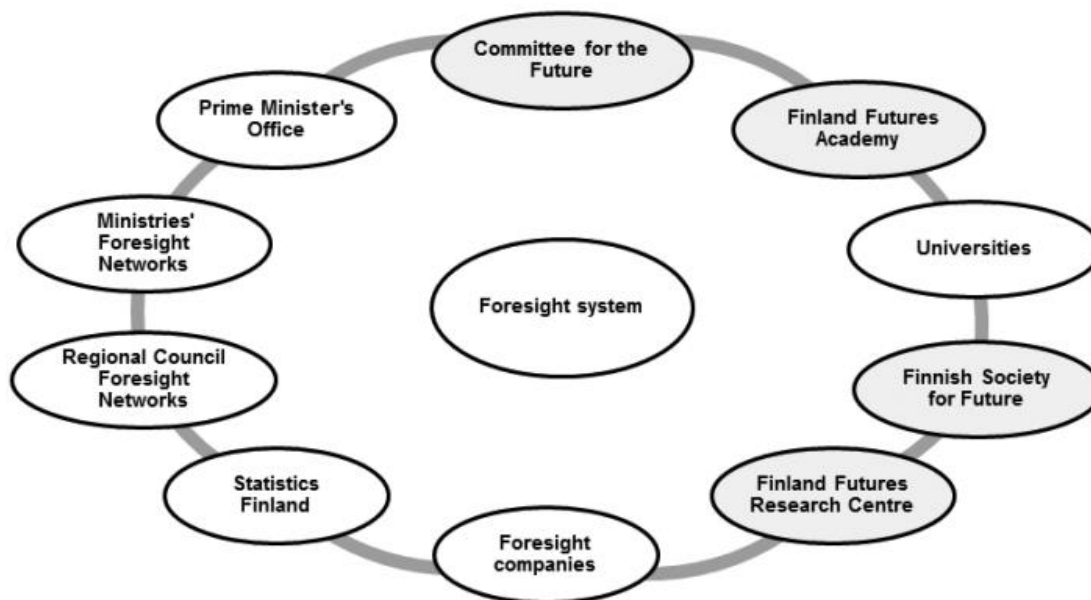
1. Definir os objetivos.
2. Formar equipe.
3. Elaborar o plano de trabalho.
4. Identificar e definir os benchmarks parceiros.
5. Definir o processo de coleta de informação, incluindo o roteiro de entrevistas.
6. Preparar a equipe para a realização do *benchmarking*.
7. Coletar as informações junto aos *benchmarks* parceiros.
8. Comparar e analisar os resultados.
9. Propor ações de melhoria.
10. Propor plano de ação e avaliar os seus resultados.
11. Elaborar o Relatório Técnico-Científico.
12. Divulgar os resultados.

Nesse contexto, este Relatório Técnico Científico (RTC) tem com o objetivo apresentar os resultados desse *benchmarking* nas instituições visitadas na Finlândia: Finnish Defence Research Agency e Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku.

Destaca-se que a Finlândia possui uma longa tradição em *foresight* e é considerada um dos países com o melhor sistema de *foresight* do mundo. Sua estruturação teve início em 1990, em função da crise econômica no início dessa década. A rede de *foresight* finlandesa congrega o governo nacional e regional, a academia, a sociedade civil e o setor produtivo que formam um ecossistema complexo voltado para olhar o futuro coordenado pelo Gabinete do Primeiro-

Ministro em cooperação com o Sitra¹, o Fundo de Inovação Finlandês, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – O sistema de *foresight* da Finlândia



Fonte: Nováky e Monda (2015)².

O mais interessante é que o *foresight* está na formação da sociedade finlandesa e pode ser percebido até nas ruas de Helsink, capital da Finlândia, conforme mostram as imagens da Figura 2 que capturadas durante a missão à Finlândia em um parque de Helsink. A exposição, aberta para a visitação pública, tinha como objetivo debater o futuro das ruas de Helsink, com participação popular.

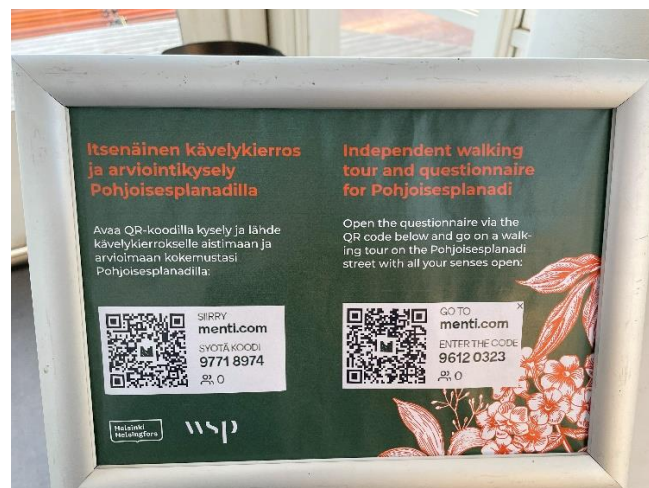
Figura 2 – Exibição das visões de futuro para as ruas de Helsink

¹ Sintra – apesar de localizado sob o parlamento, é em grande parte independente, inclusive na forma como gere os seus fundos. Tem o mandato de “garantir o bem-estar futuro da Finlândia” e de “apoiar e desafiar” o governo, muitas vezes levantando questões que nem sempre são uma prioridade para aqueles que estão no poder (OECD. Foresight and Anticipatory Governance in Practice Lessons in effective foresight institutionalisation, 2021. Disponível em: https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight_and_Anticipatory_Governance.pdf).

² Nováky, E; Monda, E. Futures studies in Finland. Society and Economy, 37, p. 31-48, 2015. Doi: 10.1556/SocEc.37.2015.1.2







Fonte: Fotos de Elaine C. Marcial, tiradas em uma praça de Helsink em 16 set. 2023.

A participação popular ocorreu em duas etapas: (1) durante a elaboração das visões de futuro; e (2) depois na escolha do caminho a ser seguido. Um exemplo de construção coletiva.

Para descrever as principais informações coletadas e lições aprendidas durante essas visitas, este RTC está dividido em quatro partes, a iniciar por esta introdução. No capítulo 2 apresenta-se os resultados da visita realizada ao Finnish Defence Research Agency, que contou com relatos tanto de representantes dessa Agência de Pesquisa quanto do Ministério da Defesa Finlandês e de representante do gabinete do primeiro-ministro finlandês responsável pelas atividades de *foresight* no Estado. No terceiro capítulo, apresenta-se uma síntese da visita a Universidade de Turku ao Finland Futures Research Centre. O capítulo 4 apresenta as principais conclusões obtidas pela equipe. Destaca-se que para cada relato um dos membros da equipe ficou responsável por realizar o registro e os demais a contribuíram com suas anotações e considerações, fornecendo sugestões de melhorias. Os participantes dessas visitas estão descritos a seguir e seus minicurrículo apresentados no Apêndice 3:

- Ao Finnish Defence Research Agency:
 - Anna Cruz de Araújo Pereira da Silva – Brazilian Intelligence College (ABIN)
 - Cláudio Rodrigues Corrêa – LSC-EGN (Líder)
 - Elaine Coutinho Marcial – LSC-EGN (Líder)
 - João Tribouillet Marcial de Menezes – LSC-EGN e SERPRO
- Ao Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku:
 - Cláudio Rodrigues Corrêa – LSC-EGN (Líder)
 - Elaine Coutinho Marcial – LSC-EGN (Líder)
 - João Tribouillet Marcial de Menezes – LSC-EGN e SERPRO

A autorização para a viagem do Capitão de Mar-e-Guerra Cláudio Rodrigues Corrêa – LSC-EGN, um dos líderes da missão encontra-se no Anexo 1.

A organização dessas visitas contou com a troca de 31 e-mail, sendo 19 para o agendamento de reunião com o Finnish Defence Research Agency (Quadro 1) e 12 para o agendo de reunião com o Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku (Quadro 2).

Quadro 1 – Lista dos *e-mails* trocados com o Finnish Defence Research Agency

De	Para	Data
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Leandro Mendes (DCDC)	09/jun/23
Leandro Mendes (DCDC)	Puistola Juha-Antero (DCDC)	09/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Leandro Mendes (DCDC)	09/jun/23
Leandro Mendes (DCDC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	12/jun/23
Puistola Juha-Antero (DCDC)	Leandro Mendes (DCDC)	12/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Puistola Juha-Antero (DCDC)	16/jun/23
Puistola Juha-Antero (DCDC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	18/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Puistola Juha-Antero (DCDC)	21/jun/23
Puistola Juha-Antero (DCDC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	22/jun/23
Puistola Juha-Antero (DCDC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	22/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Leandro Mendes (DCDC)	27/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Leandro Mendes (DCDC)	27/jun/23
Leandro Mendes (DCDC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	28/jun/23
Leandro Mendes (DCDC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	28/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Protocol mil.fi	29/jun/23
Protocol mil.fi	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	03/jul/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Puistola Juha-Antero (DCDC)	25/ago/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Puistola Juha-Antero (DCDC)	03/out/23
Puistola Juha-Antero (DCDC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	09/out/23

Fonte: Elaboração dos autores.

Quadro 2 – Lista dos *e-mails* trocados com o Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku

De	Para	Data
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Juha Kaskinen (FFRC)	28/dez/22
Juha Kaskinen (FFRC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	04/jan/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Juha Kaskinen (FFRC)	11/jan/23
Juha Kaskinen (FFRC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	11/jan/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Juha Kaskinen (FFRC)	16/jun/23
Juha Kaskinen (FFRC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	21/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Juha Kaskinen (FFRC)	21/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Juha Kaskinen (FFRC)	22/jun/23
Juha Kaskinen (FFRC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	22/jun/23
Juha Kaskinen (FFRC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	26/jun/23
Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	Juha Kaskinen (FFRC)	25/ago/23
Juha Kaskinen (FFRC)	Claudio Rodrigues Corrêa (EGN)	01/set/23

Fonte: Elaboração dos autores.

Destaca-se que após o retorno ao Brasil também ocorreram trocas de *e-mails* mostrando os vínculos formados durante a visita. O objetivo dessas trocas de *e-mails* forma: obter os contatos nas instituições objeto da realização da ação de *benchmarking*, realizar os contatos iniciais e marcar as visitas, fornecer *feedbacks* após o retorno e buscar parcerias futuras.

2 Finnish Defence Research Agency – Finlândia

Por João Tribouillet Marcial de Menezes

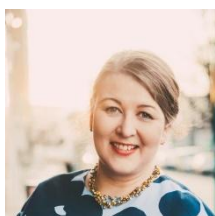


A visita ao Ministério da Justiça, em Helsinque

(da esquerda para a direita: João Menezes, Jaana Tapanainen-Thiess, Juha-Antero Puistola, Claudio Correa, Col Jyri Kosola, representante do Ministério da Defesa Finlandês, Riitta Björn, Elaine Marcial, Anna Cruz).

Missão brasileira: Claudio Corrêa, Elaine Marcial, João Menezes, Anna Cruz

Data: 15/set/2023



Endereço: Eteläesplanadi 10, 00130 Helsinki, Finlândia

Quem nos recebeu: Jaana Tapanainen-Thiess (Secretary General, Government Report on the Future and Government Foresight Group Finlândia – foto a esquerda); Riitta Björn (National Defence University Finlad Department of Leadership Military Sciences); Juha-Antero Puistola (Research Manager, Finnish Defence Research Agency, International Research Cooperation); Col Jyri Kosola Research Director Finnish Defence Forces.

Na reunião, os vários participantes apresentaram-se e compartilharam informações sobre suas experiências e papéis relacionados ao campo dos estudos futuros e planejamento estratégico. Os participantes abordaram diversos tópicos relacionados, com representantes de várias instituições da defesa e do governo finlandês.

2.1 Jaana Tapanainen-Thiess – Secretary General, Government Report on the Future and Government Foresight Group Finlândia

A primeira a apresentar foi Jaana Tapanainen-Thiess, que destacou sua longa experiência em *foresight*, especialmente trabalhando com grandes corporações na Alemanha para incorporar *foresight* aos departamentos de planejamento estratégico e no escritório do Primeiro Ministro nos Emirados Árabes Unidos. Ela inicia sua apresentação com uma contextualização sobre o uso de *foresight* para apoio à decisão no governo Finlandês. Informa que em 1993, a Finlândia passava por uma grande recessão, e o primeiro-ministro à época queria criar uma visão positiva sobre o futuro do país, já que o presente não era otimista. Naquele momento, foi criado o *Committee for the future*³ no parlamento do País.

Committee for the future é composto por 70 parlamentares de diferentes partidos e seu objetivo é garantir que as ações do governo estejam de acordo com planos e estratégias de longo prazo. Anualmente, o executivo deve entregar um relatório (chamado de “Future Report” – Relatório de futuro) com as ações feitas pelo governo durante aquele ano e como cada ação está alinhada a algum objetivo estratégico estabelecido pelo *Committee for the future*, indicando quão mais próximos de atingir cada objetivo estratégico o país está ou afirmar que objetivos estratégicos já foram atingidos. Esse relatório é recebido e analisado pelo Comitê que pode questionar qualquer ação feita ou ajustar afirmações sobre o avanço ocorrido em cada objetivo estratégico. Novos projetos de governo, para serem aprovados, devem passar por esse Comitê, de forma que garanta que novas atividades estão alinhadas com a visão de futuro.

O Comitê também produz relatórios, que detalham resultados de análises de questões e desafios de longo prazo que podem impactar significativamente o futuro do país. Tais relatórios

³ *Committee for the future*. Disponível em:
<https://www.eduskunta.fi/EN/valiokunnat/tulevaisuusvaliokunta/Pages/default.aspx>.

têm como principal objetivo oferecer recomendações para orientar as políticas públicas e informar os legisladores sobre os desafios emergentes e oportunidades futuras, promovendo uma abordagem mais informada e orientada para o futuro na formulação de políticas. O horizonte temporal de tais relatórios é de 20 anos. Tais relatórios também incluem cenários produzidos a cada quatro anos, sendo que ao longo desses 4 anos, é feito um monitoramento do ambiente para acompanhar os postos-chave levantados pelo processo de construção de cenários.

Além disso, o Comitê organiza eventos, discussões e seminários para promover a conscientização sobre questões de longo prazo entre os legisladores, o governo e o público em geral. Essas atividades buscam criar um diálogo contínuo sobre temas estratégicos e fomentar uma compreensão compartilhada das implicações das decisões políticas.

Existe um claro comprometimento com a integração de visão de futuro à tomada de decisões no governo. Tal integração permite que o país consiga lidar com a complexidade dos temas, relações e atividades que o governo deve executar, além de garantir a manutenção de políticas públicas e servir de guia para projetos governamentais. Também foi enfatizado que tal abordagem permite o trabalho com incertezas, garantindo que as políticas adotadas hoje considerem os possíveis cenários futuros. O Comitê busca orientar o desenvolvimento do país de maneira que seja adaptável e preparado para enfrentar os desafios que o futuro possa apresentar.

Foram abordados desafios para tal, como a dificuldade de integrar o pensamento futuro em meio à burocracia, a tirania do imediatismo e a necessidade de tempo dedicado à reflexão em um mundo ocupado. Houve também menção à importância de envolver cidadãos em diálogos sobre o futuro. Um exemplo de colaboração foi com a Fundação Timeout para realizar diálogos com diversos grupos sociais, com a inclusão de cidadãos da periferia para uma compreensão mais abrangente.

Também foi informado a existência do “*Government foresight group*”⁴, fundado em 2015. Ele é presidido pelo Secretário de Estado do Primeiro-Ministro e é formado por membros que são especialistas na área de *foresight* e *futures works*. Seu objetivo é desenvolver e

⁴ *Government foresight*. Disponível em: <https://vnk.fi/en/foresight/government-foresight-group>.

fortalecer os *links* entre atividades de *foresight* e o processo decisório. Ele atua como um órgão conselheiro para todo o corpo de governo da Finlândia e apoia e promove a cooperação e a conscientização pública de trabalhos relacionados a estudos de futuro em um nível nacional.

Outro corpo mencionado foi o “*Ministry of Foresight Panel*”⁵, também fundado em 2015. Nele, representantes de cada ministério coordenam as atividades conjuntas de *foresight* do governo. Também serve como uma rede de cooperação entre os ministérios para a elaboração do relatório sobre o futuro para o governo. Seu objetivo é consolidar os trabalhos e a coordenação das atividades conjuntas de *foresight* no governo.

Jaana informou que também faz parte da rede de *foresight* da União Europeia, estabelecida em 2020, com a finalidade de apoiar diferentes países sobre o uso do *foresight*. Nela, cada país integrante da rede possui um representante (chamado de “*Minister of the future*” – Ministro de futuro) e um Ministro Chefe que tem como objetivo integrar e aconselhar outros países em relação a realização de estudos de futuro para apoio a decisão. Foi relatado, entretanto, que tal rede não é muito útil ao país, visto que já existem vários corpos estatais com essa finalidade com grande experiência.

Foi mencionada a fundação de outras frentes finlandesas para *foresight*. O *Finnish Society of Future Studies* foi fundado em 1980, pela recomendação do *Government Central Board of Research Council*, formado por 14 finlandeses com alto nível de educação, sendo todos os seus membros fundadores. O *Finland Futures Research Center*⁶ foi fundado por três universidades em 1992, e a Finlândia possui uma das poucas universidades do mundo com departamentos cujo foco principal são estudos de futuro. Tais feitos mostram que a Finlândia já tem um longo histórico em trabalhos relacionados a *foresight*.

Durante todos os processos dos diferentes órgãos mencionados, envolve-se *stakeholders* importantes e tenta-se envolver os cidadãos também. Foi mencionado um trabalho chamado “*Futures dialog*” em que 500 cidadãos participaram ativamente das atividades. Com isso, é

⁵ *Ministry of Foresight Panel*. Disponível em: <https://tietokayttoon.fi/en/government-working-group-for-the-coordination-of-research-foresight-and-assessment-activities/foresight-panel>.

⁶ *Finland Futures Research Center*. Disponível em: <https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre>.

possível obter-se uma maior divulgação de discursos sobre estudos de futuro e abrir modos de se ouvir uma maior quantidade de pessoas sobre assuntos a respeito do futuro.

Sobre o tópico de “*Future literacy*”, foi comentado que matérias e módulos sobre estudos de futuro estão presentes na educação como um todo. Além das universidades que possuem departamentos cujo foco principal é esse, outras universidades possuem cadeiras relacionadas a estudos de futuro. Recentemente, foi inserido matérias sobre estudos de futuro em escolas de ensino fundamental e ensino médio, juntamente com o “*Skills Anticipation Forum*”⁷ que produz informações sobre as habilidades e conhecimentos que serão necessários para o trabalho no futuro. Isso é feito, pois entendem que os futuros governantes, servidores e a futura força de trabalho já terá experiência com estudos de futuro. Existe um consenso em nível nacional sobre a necessidade e importância de *foresight*.

Jaana considera como um dos fatores mais importantes para a presença de *foresight* nas ações do governo é que as ações são pensadas e planejadas para governos futuros. O sistema inteiro é capaz, portanto, de trabalhar em conjunto e de forma contínua, mesmo com mudanças de governo, já que no momento que um objetivo é lançado, ele nunca deve ser questionado. Certos objetivos, antes de serem lançados, podem receber sugestões ou avisos com antecedência, mas após ser lançado, ele deverá ser executado e atingido. A institucionalização do uso de *foresight* de forma governamental garante um fluxo contínuo de informações sobre o futuro e um importante apoio ao processo decisório, utilizando da co-criação, colaboração e participação, pois entendem que o conhecimento não é centralizado e a simples presença ao longo do processo gera conhecimento para qualquer trabalho ou decisão futura.

Foi indicado que existem várias redes relacionadas o *foresight*: Ministry of Foresight Pannel, Foresight Group, National Foresight Network, EU Foresight Network, OECD Foresight Network, United Nations Foresight Network, World Economic Forum. Sobre a National Foresight Network⁸, foi indicado que tal rede é aberta para qualquer cidadão da Finlândia.

⁷ *Skills Anticipation Forum*. Disponível em: <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/skills-anticipation-finland> e <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/oef-eng-verkkoon-ja-sahk-jakeluun.pdf>.

⁸ National Foresight Network. Disponível em: <https://vnk.fi/en/foresight/national-foresight-network>.

Anualmente ocorre o *FinnSight*⁹, o maior evento de *foresight* da Finlândia, que possui uma visão bem abrangente, sendo que a cada ano o órgão responsável pelo evento muda, de forma a coletar informações com focos diferentes de cada instituição (anos anteriores os responsáveis formam a *Academy of Finland*, Gabinete do Primeiro-Ministro e no ano de 2024, o responsável será o *Minister's Office*). As finalidades principais são: questionar se o governo está estrategicamente preparado para possíveis rupturas e garantir um diálogo e um debate sobre as suposições a respeito do futuro ou até identificá-las para que elas possam ser desafiadas.

Estudos de futuro temáticos são feitos de forma livre baseando-se na necessidade identificada de tais estudos. Foi citado como exemplo cenários para a pandemia do COVID-19 e sobre a guerra na Ucrânia. Tais estudos servem de suporte para as diferentes instituições, de forma a apoiar o processo decisório. Porém, o foco principal dos trabalhos está relacionado no trabalho contínuo com os ministérios, de forma a apoiá-los durante o mandato. Foi mencionado que o Ministério da Defesa era um dos ministérios mais fortes em *foresight*, pois planejamento estratégico está muito presente nas suas ações, porém os outros ministérios são desafiados a trabalhar com *foresight*.

Foi mencionado a importância de existir processos e atividades com os diferentes grupos. Isso pois, caso seja criado um relatório de qualidade, não significa que tal relatório será lido ou considerado. Portanto, as atividades permitem que haja várias conversas orientadas ao futuro, o que aumenta a capacidade das instituições em relação ao *foresight*.

Foi sumarizado o que foi feito no último mandato pela organização, com identificação dos de fatos que preenchem a matriz *known knows*:

- *known knows* – o que se está ciente que existe e é entendido: tais fatores foram levantados e integrados às atividades da instituição.
- *known unknowns* – o que se está ciente, mas não há um entendimento concreto: entrevistas e *workshop* com especialistas nas áreas que tais fatores pertencem, para melhor conhecimento sobre as implicações.

⁹ FinnSight. Disponível em: <https://valtioneuvosto.fi/en/-/10616/finnsight-2020-foresight-forum-explores-the-finland-of-future-generations>.

- *unkown knowns* – o que se entende, mas não se está ciente: processos com base na co-criação, colaboração e participação aberta permitem uma melhor identificação desses fatores.
- *unknown unknowns* – o que não se está ciente e não é entendido: identificação por meio de uso de metodologias criativas.

Dentre tais fatores, foi mencionado que se identificou os fatores que influenciam no futuro da Finlândia; criou-se a fundação para execução de *Horizon scanning* de forma contínua; identificou-se as incertezas críticas; criaram-se cenários, planos de contingência e análise de implicações de certos fatores; identificou-se as *must win battles* (tarefas que devem ser cumpridas); identificou-se as incertezas chaves; levantou-se hipóteses; redigiu-se cenários e criou-se a lógica para os cenários. O maior interesse agora é identificar os *unkown unknowns*, como curingas. A partir desses fatores, cada ministério escreveu cenários com objetivo de identificar as implicações em seus respectivos escopos, além de identificar riscos, oportunidades, ações necessárias e planos de contingência.

Foi executada uma pesquisa de opinião com os ministérios para levantar a percepção de mudanças no ambiente de trabalho. Dentre as respostas, destacou-se:

- Aumento na capacidade de se fazer *foresight*.
- Aumento na colaboração nas atividades internas.
- Criação de um senso de comunidade.
- Unificação de práticas de nível governamental.
- Incorporação de trabalhos de *foresight* nas atividades de nível ministerial.
- Aumento do conhecimento individual.

Todas essas respostas também apoiam a ideia de que o uso de *foresight* melhora o processo decisório como um todo.

Uma das últimas atividades da instituição, ainda em execução, é o estudo de incorporar *foresight* no processo de criação de leis. Para isso, estão integrando o uso de *foresight* no Ministério da Justiça.

Os principais desafios do uso de estudos de futuro nos trabalhos executados, na opinião de Jaana, são: *futures thinking* versus burocracias, a “Tiranía do hoje” (instituições e pessoas sempre preocupadas com os problemas que tem agora e ocupadas em resolvê-los) e o fato de diferentes ministérios estarem em diferentes níveis de capacidade de uso de *foresight*, mudança lenta sem retornos rápidos.

Foi apresentado um exemplo referente à decisão do país em aderir à Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Nesse contexto decisório, destacou-se a relevância do uso de *foresight*, uma vez que o ambiente em questão é caracterizado por uma alta complexidade e uma profunda interconexão de variáveis. Adicionalmente, salientou-se que o engajamento ativo no processo é mais crucial do que o relatório final, enfatizando a premissa de que o ato de pensar, por si só, é de maior importância. Portanto, torna-se imperativo que a liderança e os responsáveis pela tomada de decisões estejam envolvidos no ciclo de estudos prospectivos, não sendo interessante a terceirização desse processo. Compreende-se que a preparação para o futuro demanda a capacidade de antecipar possíveis cenários, reforçando a ideia de que a imaginação das contingências é um elemento-chave nesse contexto. Esses pontos corroboram com a importância destacada de institucionalizar os estudos prospectivos, consolidando a visão de que a antecipação estratégica deve ser parte integrante e permanente das instituições.

2.2 Representante do Ministério da Defesa Finlandês

O próximo a falar foi o representante do ministério da Defesa da Finlândia. O primeiro ponto levantado foi que o futuro (desejado) da Defesa do país está muito bem alinhado e amarrado ao futuro (desejado) da sociedade do país. Também mencionou que o *foresight* " no âmbito do ministério é um trabalho executado por todos no olhar da Defesa. Não há um grupo de pessoas ou time separado para trabalhos de *foresight*, pois é um trabalho executado e considerado por todos, na confecção dos novos projetos.

Para o Ministério da Defesa, são construídos cenários utilizando como base trabalhos de cenários já construídos, dentro e fora do país. Tais trabalhos são levados em consideração para, junto com uso de *White paper*, serem utilizados para a construção de cenários de forma mais rápida e embasada. São levados em consideração informações internas relacionadas à defesa e os cenários são modificados e/ou complementados.

Os cenários construídos são sempre levando utilizando como foco principal a seguinte questão: Como os eventos afetam a defesa da Finlândia no longo prazo? Esses eventos são levantados utilizando trabalhos já publicados e reconhecidos. Tais eventos, então, passam por um processo interno de análise de impacto na defesa do país pelo ministério e com forte uso de cooperação entre as pessoas do ministério, cooperação interministerial e cooperação internacional, com apoio de outros governos e *think tanks* estrangeiros. Tais cooperações são vistas como chave para os trabalhos executados, pois conectam e utilizam várias fontes, como trabalhos internos com foco em Defesa, conseguindo executar trabalhos embasados, ricos e com poucos vieses de Defesa, e com significância mesmo com poucos recursos.

Foi mencionado um exemplo de um trabalho realizado pelo Ministério, que foi considerado como um exemplo de “*wild card*” (coringa): a adesão da Finlândia à OTAN. possibilidade desse movimento já era objeto de análise e consideração desde a década de 1990, embora, naquela época, não houvesse um interesse e apoio da sociedade finlandesa. Pesquisas indicavam que apenas entre 20% e 30% da população finlandesa era a favor da integração do país à OTAN. Apesar disso, o Ministério da Defesa realizou trabalhos para identificar as condições necessárias para a adesão à organização. Após a invasão russa à Ucrânia, houve uma mudança do apoio da população finlandesa, com a maioria da população apoiando a ideia de ingresso à OTAN. A partir disso, e com os trabalhos já executados, o país conseguiu iniciar e finalizar o processo de adesão à organização de forma rápida e serena.

2.3 Juha-Antero Puistola, gerente de pesquisa do *Finnish Defence Research Agency*

O último a falar no encontro foi Juha-Antero Puistola, gerente de pesquisa do *Finnish Defence Research Agency*¹⁰ (Agência de Pesquisa em Defesa Finlandesa). Tal agência é composta por 150 integrantes, dos quais 14 são alocados integralmente para estudos de futuro. Foi mencionado os seguintes estudos que a Agência estava realizando:

- Estudos estratégicos do ambiente operacional militar, com entendimento que tal ambiente é global e atualmente está expandido para o espaço.
- Estudos relacionados à Rússia, não apenas relacionados à capacidade militar, mas também sobre a ótica societária, econômica, e todas as outras perspectivas.
- Estudos das atividades envolvidas na guerra do futuro.
- Estudos sobre avanços na tecnologia e seus impactos na defesa, com grande foco pois o país considera que seu carro-chefe é a tecnologia.
- Estudos relacionados à sociedade e economia finlandesa.

Os achados de qualquer trabalho e pesquisa realizados são, então, compartilhados com o “*Defence Command*”, que é considerado como o “cliente” da *Finnish Defence Research Agency*. Ele redireciona os achados para os líderes políticos, incluindo o Ministério da Defesa, o Gabinete do Primeiro-Ministro e outros parceiros e tomadores de decisão.

A cada quatro anos, a Agência de Pesquisa em Defesa da Finlândia publica um relatório final para o *Defence Command*, sintetizando centenas de páginas em um relatório para fácil entendimento e possibilitando seu uso. Porém, ao longo do projeto são lançados o que chamaram de “*working papers*”, com achados que a Agência julga importantes. Tais *working papers* são liberados geralmente em um grupo de relatórios a cada três meses, salvo achados de extrema urgência, que são mencionados imediatamente. Após receber tais relatórios, o *Defence Command* pode realizar novos questionamentos baseado nas informações recebidas à Agência, podendo guiar certos estudos realizados ao interesse da instituição.

¹⁰ *Finnish Defense Research Agency*. Disponível em: <https://puolustusvoimat.fi/en/about-us/finnish-defence-research-agency>.

Parte do relatório final entregue ao *Defence Command* possui cenários. Juha-Antero comentou que naquele momento, estavam finalizando a escrita dos cenários baseado em todos os estudos realizados e com horizonte temporal de 2045.

Foi mencionado que os estudos realizados são sempre seguindo o método científico. Foi dada importância sobre os métodos de estudos de futuro e entendem que os métodos devem se adaptar à realidade de cada ambiente que será executado, porém afirma que isso deve ser feito após um mínimo de dois ciclos completos de um método não modificado. Isso pois deve-se tanto ter um bom entendimento do método quanto garantir a integridade científica do estudo. A Agência utiliza um “*handbook*”, confeccionado por eles, que possui instruções do método que utilizam na Agência. Antes de criarem esse documento, periodicamente pessoas eram selecionadas para realização de cursos em universidades relacionados à *foresight* e que, após finalizarem o curso, disseminavam os aprendizados para os demais integrantes da Agência. A partir do conhecimento de vários métodos diferentes, o *handbook* foi produzido com os métodos que julgavam mais eficientes para uso na Agência.

Foi apresentado que a Agência de Pesquisa em Defesa da Finlândia está integrada em uma extensa rede. Nela, existem links diretos com a Universidade de Defesa Nacional, que, por sua vez, mantém conexões com uma ampla malha de instituições educacionais; ONGs, Comitê de Segurança e Secretaria de Segurança, que fornecem contatos e informações que mantêm um elo direto com a própria sociedade finlandesa; Banco da Finlândia, que, por sua vez, está interligado a outros bancos tanto nacionais quanto internacionais, oferecendo informações econômicas de grande relevância. Os vínculos indiretos estabelecidos entre a Agência e outras instituições são percebidos como um meio de consolidar o acesso a informações em um ponto centralizado, contribuindo para a eficácia na gestão e obtenção de informações estratégicas por meio da rede. A partir dessa rede, a Agência é capaz de coletar informações sem a necessidade de pagar às instituições por tais informações, pois há sempre uma troca equilibrada de informações estratégicas entre os integrantes da rede.

2.4 Respostas às questões que orientaram o processo de *benchmarking*

Apresenta-se a seguir, uma síntese das respostas às questões que orientaram o processo de *benchmarking* associadas à visita ao Finnish Defence Research Agency.

1. Como a sua instituição aplica a abordagem *foresight* ou alfabetização futura (*future literacy*) (objetivos, público, processo, recursos, pessoal administrativo, resultados)?

O objetivo do *foresight* é produzir insumos para apoiar a decisão e a formulação de estratégia de longo prazo. Também utilizam os estudos de futuro para apoiar processos de gestão de risco. Já o *future literacy* está associado ao desenvolvimento de competências em *foresight*.

Público foco desse processo são os formuladores de políticas públicas e tomadores de decisão no Estado.

Quanto ao processo, não entraram propriamente na descrição, mas informaram que seguem o método científico, que não há um método oficial, pois cada realidade é uma e demanda adaptações, mas há uma preocupação com a integridade final do documento, que é garantido com o uso de métodos científicos. No caso do Ministério da Defesa eles possuem um *handbook* de *foresight* para orientar os trabalhos. Outro ponto que destacaram é que todo estudo de *foresight* inicia-se com uma pergunta ao futuro.

O processo de construção de cenários para o futuro da Finlândia ocorre a cada quatro anos e entre um processo e outro desenvolvem: estudos específicos; realizam diversos eventos e capacitações; e realizam *horizon scanning* permanentemente. Além da formulação da estratégia com base nos insumos sobre o futuro produzido (cenários) também desenvolvem planos de contingência.

Quanto aos recursos utilizados, não entraram em muitos detalhes, mas ficou claro que os processos são intensivos na participação humana, trabalham com diversas redes tanto nacionais quanto internacionais e consultam, como insumo, estudos produzidos por outros países.

Quanto ao pessoal administrativo envolvido não forneceram detalhes, mas tudo leva a crer que possuem apoio administrativo, pois há estrutura formais em funcionamento em diversos órgãos, em especial nos *think tanks*.

Quanto aos resultados, não houve uma fala específica, mas é possível inferir que há resultados positivos, pois as estruturas voltadas para os estudos de futuro somente crescem e as redes se ampliam. Há estruturas formais no parlamento, ligadas ao primeiro-ministro finlandês e redes que integram todos os ministérios

2. Quais são os principais temas com os quais você trabalha? Você aborda questões de Segurança Internacional e Defesa Nacional?

Alguns temas foram citados durante as apresentações, como por exemplo:

- Futuro da Finlândia.
- Possíveis ruptura a frente.
- Futuro do trabalho e competências futuras.
- Estudos temáticos, que são desenvolvidos dependendo da necessidade do momento, como Guerra da Ucrânia e Covid-19.

Especificamente voltados para a área de Defesa, os seguintes temas foram apresentados:

- Estudos estratégicos do ambiente operacional militar, com entendimento que tal ambiente é global e atualmente está expandido para o espaço.
- Estudos relacionados à Rússia, não apenas relacionados à capacidade militar, mas também sobre a ótica societária, econômica, e todas as outras perspectivas.
- Estudos das atividades envolvidas na guerra do futuro.
- Estudos sobre avanços na tecnologia e seus impactos na defesa, com grande foco pois o país considera que seu carro-chefe é a tecnologia.
- Estudos relacionados à sociedade e economia finlandesa.

3. Você emprega métodos participativos em seu processo de *foresight* ou Alfabetização Futura (*future literacy*)? Se sim, quais são as principais ferramentas e boas práticas relacionadas com o processo de participação (critérios de seleção, relacionamento com os participantes, envolvimento)?

Os métodos utilizados são todos participativos. Não entraram em detalhes quanto a ferramentas ou boas prática utilizadas, mas trabalham sempre em rede e mantém essas redes vivas.

Não apresentaram critérios de seleção. Entretanto, há uma rede formada somente por *experts* em *foresight* que apoia o governo finlandês: o *Government Foresight Group*.

Quanto aos métodos participativos utilizados em *future literacy*, citaram os eventos, os seminários e a manutenção de diálogos contínuos com membros do governo e com a sociedade.

4. Envolve as partes interessadas do seu cliente no processo de *foresight*? Se sim, como você faz isso e quais são os principais *stakeholders* inscritos?

Há a preocupação e diversas ações para que haja o envolvimento das partes interessadas. Até os cidadãos são convidados a participar, bem como a sociedade organizada – principais clientes do Estado.

Há o envolvimento, além dos membros do Estado, com rede envolvendo os diversos ministérios, como também os membros do poder legislativo, instituições de pesquisa, ONGs universidades e até os bancos. Destaque dado ao debate sobre o futuro no parlamento finlandês na “Committee for the Future”.

5. Como entregar os resultados do *foresight* aos decisores e à sociedade em geral (conteúdo, formato, frequência)?

Eles utilizam basicamente, relatórios, eventos e *working papers* para divulgação de estudos de *foresight*.

Seguem alguns exemplos:

- “Anticipation of skills and education needs in Finland”¹¹.
- “National Forum for SkillsAnticipation”¹².
- “Competence Secures the future – Parliamentary Policy Approaches for Reforming Continuous Learning”¹³.

6. Quais são os principais desafios que a sua instituição enfrenta no desenvolvimento da Prospectiva ou da Alfabetização para o Futuro? E como você responde a eles?

Foram destacados os seguintes desafios nas falas deles:

- Interpretar o pensamento futuro em meio à burocracia e a “tirania do imediatismo” e frente ao tempo necessário de reflexão em um mundo ocupado.
- Promover a adaptação permanente sem perda do foco.
- Incorporar o *foresight* no processo de criação de leis e junto ao ministério da justiça.

2.5 Pontos para reflexão

Tomando como base os conhecimentos adquiridos e os debates entre os membros da equipe, chegou-se aos seguintes pontos para reflexão:

- O governo brasileiro terá uma rede de *foresight* (“Minister of Foresight Panel”) a exemplo do governo finlandês que envolve representantes de todos os ministérios?

¹¹ Disponível em:

<https://okm.fi/documents/1410845/4150027/Anticipation+of+skills+and+education+needs/d1a00302-8773-bbe0-39a0-46e0d688d350/Anticipation+of+skills+and+education+needs.pdf>.

¹² Disponível em: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/oef-eng-verkkoon-ja-sahk-jakeluun.pdf>.

¹³ Disponível em: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163732>.

- Haverá uma rede de *experts* em *foresight* e estudos de futuro mantida pelo governo brasileiro a exemplo do que ocorre na Finlândia (“Government Foresight Group”)?
- O governo brasileiro fará parte de diversas redes de *foresight*, inclusive internacionais?
- Ocorrerão ações permanentes de *future literacy* para *policymakers* brasileiros?
- Existirão professores suficientes para ministrar uma formação em *foresight* e *future literacy* no Brasil com conhecimento e experiência na área?
- *Future literacy* fará parte do currículo dos estudantes brasileiros do ensino fundamental a universidade? Haverá disciplinas de *foresight* nas universidades brasileiras?
- Haverá uma comissão voltada para debater o futuro no Congresso Nacional? Ela terá as mesmas funções da comissão existente no parlamento finlandês?
- A sociedade brasileira terá consciência da importância do *foresight*, como a finlandesa tem? Cabe lembrar que lá levou mais de duas décadas para que isso ocorresse – um trabalho realizado com continuidade e que continua a ser exercido junto às novas gerações.
- O governo brasileiro incentivará a formação de *think tanks* no Brasil voltados para estudos de futuro, em especial *foresight*?
- O Ministério da Defesa construiria e manteria uma rede de *foresight* semelhante a existente no ministério da Defesa Finlandês?
- O Ministério da Defesa manterá um centro semelhante ao Finnish Defence Research Agency, com um grupo de pesquisadores dedicados ao desenvolvimento do *foresight*?
- O governo brasileiro possuirá um processo sistemático e permanentemente exercido de construção de cenários?
- O governo brasileiro possuirá um processo sistemático e permanentemente exercido de *horizon scanning*?

- O governo brasileiro possuirá um processo sistemático e permanentemente exercido de identificação de megatendências e de possíveis rupturas a frente?
- O Brasil conseguirá superar a “tirania do imediatismo”?
- O Brasil desenvolverá a capacidade de adaptação permanente de forma antecipativa?
- O *foresight* será absorvido pelo processo de formulação de leis – visão antecipada?
- O que impede o Brasil de avançar nessa área do *foresight*?

3 Finland Futures Research Centre

Por Claudio Corrêa



Campus da Universidade de Turku onde fica o Finland Futures Research Centre

Missão brasileira: Cláudio Corrêa, Elaine Marcial e João Menezes



Data: 18/set/2023

Endereço: Universidade de Turku - FI-20014 Turun yliopisto, Finland

Quem nos recebeu: Juha Kaskinen, Director, Dr. Soc. Sc

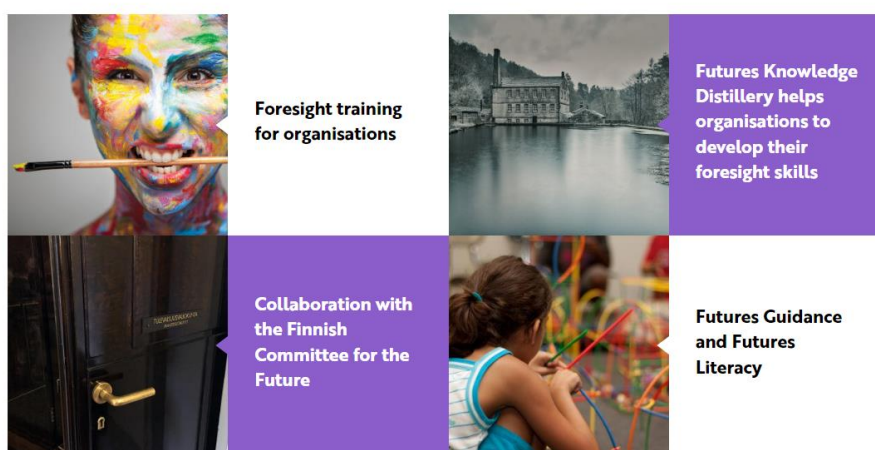
O Finland Futures Research Centre (FFRC) se apresenta¹⁴ como quem trabalha com uma abordagem transdisciplinar num ambiente internacional. As pedras angulares das suas atividades são o desenvolvimento de estudos acadêmicos sobre o futuro, a investigação

¹⁴ no site oficial <https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre>

interdisciplinar crítica, a educação de alta qualidade, o *foresight* estratégico e empresarial e o conhecimento perspicaz sobre o futuro.

Na Figura 4, apresenta-se os serviços prestados pelo do Finland Futures Research Centre para empresas e organizações.

Figura 3 – Os serviços do FFRC para empresas e organizações



Fonte: Colaborações do FFRC (<https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre/collaboration>)

O FFRC faz parte do projeto da “Cátedra UNESCO em Sociedade de Aprendizagem e Futuros da Educação”, uma rede global de Letramento de futuros (Futures literacy¹⁵) coordenada pela UNESCO. O projeto desenvolve conteúdos e métodos de educação para o futuro para a educação formal e informal que podem ser utilizados em todo o mundo.

O letramento e a reflexão sobre o futuro são capacidades que podem ser treinadas. O Letramento de futuros (*future literacy*) é a capacidade individual de compreender como o futuro afeta o presente e, inversamente, como as decisões e ações do presente afetam o futuro.

O objetivo do desenvolvimento do Letramento de futuros é aprender a pensar de forma mais criativa, crítica e abrangente sobre o futuro. Por meio de um melhor letramento em matéria

¹⁵ <https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre/collaboration/futuresliteracy>

de futuro, os indivíduos tornam-se mais conscientes da diversidade de futuros possíveis e da sua própria capacidade de influenciar a direção do futuro – em nível pessoal, local e global.

A Letramento de futuros é uma metacompetência importante no mundo do século XXI, que ajuda os indivíduos não só a pensar de forma crítica e criativa para encontrar soluções para os problemas globais e locais existentes, mas também a desenvolver a resiliência pessoal num mundo em rápida mutação.

O FFRC também mantém colaboração com o Comitê Finlandês do Futuro. Com base num acordo de cooperação entre o Comitê para o Futuro, o Parlamento da Finlândia e o FFRC, aquele fornece ao Comitê informações sobre o futuro, participa nos projetos de futuro do Comitê, assiste o Comitê em questões metodológicas e no seu trabalho sobre o futuro. O *expert* permanente do Comitê do Futuro é o representante nomeado do FFRC, cuja principal tarefa é assegurar que o Comitê disponha dos melhores conhecimentos possíveis sobre o assunto em questão. Isto é feito, por exemplo, por meio da identificação dos peritos mais relevantes para a prospectiva dos temas, provenientes de diferentes institutos de investigação e comunidades, para consulta do Comitê.

3.1 A visita ao Finland Futures Research Centre (FFRC), na Universidade de Turku

Nossa equipe foi recebida pelo Dr. Juha Kaskinen, diretor do FFRC, no seu escritório. Ele nos disse que, pelo fato de vários departamentos e do seu Centro de Pesquisa na universidade estarem em mudança física, outros profissionais e professores não puderam estar conosco neste encontro. No início da reunião, ele tomou a lista de perguntas de pesquisa que havíamos enviado e passou a discorrer sobre cada ponto, deixando oportunidade de interrupção para perguntas. Diferentemente dos nossos anfitriões nas visitas anteriores, ele não fez uso de uma apresentação em powerpoint ou outro recurso visual ou digital.

O professor Juha nos informou que há um modelo de *foresight* institucionalizado na Finlândia, uma rede que integra todos os órgãos do governo. Hoje em dia a abordagem do *foresight* está permeada no país em áreas como, por exemplo: sustentabilidade, educação e aprendizado; medicina, indústria etc. Levou-se três meses para convencer os decisores de que

a saída é educação e treinamento *foresight* e 10 a 29 anos para que a mudança ocorresse, pois passa por educação.

Segundo Juha, o Finland Future Research Center¹⁶ foi criado na Universidade de Turku em 1993, por determinação do Ministro da Educação. O objetivo foi apoiar a cadeira criada na comissão de *Foresight* do Parlamento. Na mesma época, o povo e o país estavam “quebrados” financeiramente, em uma situação muito ruim. O grupo, na Universidade de Turku, iniciou seus trabalhos de *foresight* ajudando a cidade de Turku. As áreas de pesquisa foram surgindo, com destaque para: *future of education, future of food, future of security and safety*. Inicialmente formado por três pessoas, hoje o Centro conta com 50 no *staff* (entre pesquisadores envolvidos em formação, pesquisa e projetos). Há pequenos escritórios em Helsink e em Tampere. Em 1998, iniciaram as ofertas dos cursos de *foresight*. O país precisava de pessoas formadas em *foresight* por isso a área avançou.

Nos anos 1990, iniciou-se a institucionalização do treinamento educacional em *foresight*. Foram desenvolvidos *Master program*¹⁷ que hoje recebe 20 estudantes por ano. Nos últimos anos, de 85% a 100% dos estudantes saem empregados e a maioria para as grandes empresas de consultoria ao redor do mundo. Os formados são contratados tanto por organizações públicas quanto privadas, no máximo, em um ano após formados – as grandes consultorias são as que mais absorvem esses estudantes formados por eles, a exemplo da Deloit. O Dr. Kaskinen destacou que há 300 inscrições para 20 vagas do mestrado por ano.

Informou que trabalham com simulações. Uso de *games* e internet, dependendo da contratação. Também desenvolvem *workshops*, que são voltados para debates de perguntas que são formuladas para levar as pessoas a pensarem sobre o futuro.

Os projetos que eles desenvolvem têm duração de 3 a 6 meses e contam com uma rede de *experts* que mantém em contato. Há programas que eles desenvolvem que podem durar de 2 a 4 anos, como os programas conduzidos com Cuba, na África, e na Colômbia, que envolvem a educação dos professores e a construção de um currículo. Como exemplo das consultorias

¹⁶ Disponível em: <https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre>.

¹⁷ Disponível em: <https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre/studying/masters>.

que o FFRC faz fora do país, citou que vão rodar um *workshop* no Quênia, em outubro de 2023. Eles desenvolvem a cooperação em *strategic foresight* e mostram como institucionalizar. “Como há limites, você tem que fazer uma seleção – priorização – para que realize os melhores investimentos” – afirma o prof. Juha.

Juha destacou a importância da seleção de *experts* em qualquer processo de *scenario planning* ou *foresight*. Para ele, a seleção de especialistas depende do objetivo a ser alcançado. Para a realização dos *workshops*, eles buscam juntar *experts* com formações diferentes, formação multidisciplinar e que tenham diferentes abordagens e que seja um mix incluindo representantes da iniciativa privada, governo, universidades – buscam professores e estudantes de diferentes universidades –, centros de pesquisa, para que facilite o surgimento de *insights* totalmente diferentes.

Eles também, na universidade, buscam o tempo todo disseminar os resultados obtidos pelo Centro. Trabalham com indicadores. Deu como exemplo, se o cliente percebeu o resultado e está pensando mais estrategicamente, se houve mudanças na forma de se planejar. Quais os benefícios obtidos para o programa e como a organização ganhou usando *foresight*?

Quanto ao uso de *software* para auxiliar nos processos de *foresight* e disse que não usam nenhuma. Citou uma empresa alemã que possui um sistema de monitoramento do ambiente¹⁸, mas eles são muito caros e somente grandes empresas utilizam o sistema.

Segundo o prof. Juha, eles têm que buscar recursos para o desenvolvimento das pesquisas que desejam realizar – isso é a principal função dele no momento. Segundo ele, o maior desafio deles é desenvolver a ciência do *foresight*, e introduzir novas disciplinas.

O Prof. Juha também destacou que o Finland Future Research Center está na faculdade de economia. Primeiro, pois quem trouxe o tema para a universidade foi um economista lotado nesta faculdade, e em segundo lugar, agiu como uma forma de reduzir a resistência.

No site da Academia Finlandesa de Futuros¹⁹, uma rede de 9 Instituições de Ensino Superior (IES) finlandesas co-orientada pelo Finland Futures Research Centre da Universidade

¹⁸ Itonics – <https://www.itonics-innovation.com/product>.

¹⁹ Disponível em: <https://tva.utu.fi/en/>.

de Turku, os cursos de Estudos Futuros estão disponíveis para estudantes de licenciatura e de pós-graduação das universidades finlandesas membros, incluindo estudantes de intercâmbio. Os cursos podem ser frequentados como módulos de estudo individuais ou como um programa de estudo personalizado de 25 créditos ECTS²⁰, e podem ser incluídos num mestrado ou em estudos de pós-graduação.

As dissertações e teses do Finland Futures Research Centre da Universidade de Turku podem ser acessadas pela internet no site do Centro²¹.

Segundo nosso anfitrião, os principais centros de *foresight*, em especial em *future education*, seriam: o deles, na universidade de Turku (considerado a maior instituição de pesquisa do mundo, além de ser um *think tank*), o College of Technology Foresight na Universidade de Houston (USA)²²; e o Taiwan – Institute of Futures Studies, na Tamkang University²³.

Há também o “Master of Arts in Futures Studies”, em Freie University Berlin²⁴, na Alemanha, e “The Centre for Strategic Futures”²⁵, em Singapura.

Informou que a França já foi uma referência e que hoje em dia experimenta descontinuidade em suas atividades. Destaca-se que ninguém, nas nossas visitas, citou a França, nem as organizações na França visitadas, quando perguntamos quais as principais referências no *foresight* no mundo.

Dr. Kaskinen destacou que, hoje em dia, a maioria das grandes empresas de consultoria está oferecendo *foresight*. Que há muitos pesquisadores ao redor do mundo, mas a maioria são solitários, não trabalham em um centro de pesquisa em *foresight*. Ele atribuiu a melhoria da educação na Finlândia ao *foresight*, visto que o primeiro estudo desenvolvido pelo Centro de Pesquisa foi o do futuro da educação.

²⁰ ECTS – Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos.

²¹ Disponível em: <https://www.utu.fi/en/university/turku-school-of-economics/finland-futures-research-centre/studying/thesis>.

²² Disponível em: <https://www.houstonforesight.org/people/>.

²³ Disponível em: http://future.tku.edu.tw/intro/super_pages.php?ID=intro1.

²⁴ Disponível em: <https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/en/v/master-zukunftsforschung/index.html>.

²⁵ Disponível em: <https://www.csf.gov.sg/>.

Ao final da visita, também fomos saudados pela brasileira Marianna Ferreira – aluna que há 10 anos atua no Centro e atualmente faz doutorado estudando comunidades do Rio Negro que olham para o futuro.

Figura 5 – Missão de Pesquisadores Brasileiros na Universidade de Turku



Da esquerda para direita: Eng. João Menezes, Dra. Elaine Marcial e Dr. Claudio Corrêa.

3.2 Pontos de destaque e para reflexão

O primeiro ponto para reflexão é: Como explicar e convencer às instituições brasileiras e seus governantes que é útil para elas e para o Brasil pensar sobre o futuro, em especial no longo prazo? O envolvimento de *stakeholders* em projetos de *foresight* seria um caminho? Como envolver os *stakeholders*? Incluir fases em que eles sejam incluídos como parte do processo. Elaborar perguntas como: O que você pensou sobre isso ou aquilo? O que pode fazer? Quais as implicações? Como você teve que mudar seu modelo para se ajustar a esta situação?

O que observamos nas visitas realizadas é que a maior parte das instituições já possui esse convencimento, entretanto, todas investem e *future literacy*. Será que o caminho seria esse? Investir em *future literacy*?

Como avançarmos ao mesmo tempo no campo teórico e prático? Há necessidade de melhorarmos nossa capacidade de obtenção de informação, mas da prática também. Também é importante a realização de pesquisas de como as empresas fazem cenários e estudos o futuro, bem como realizar a disseminação dessas práticas e dos conceitos de *foresight*.

Como engajar os jovens nessa temática. O prof. Juha comentou que os jovens estão muito pessimistas sobre o futuro: mudanças climáticas, incertezas econômicas. Olhar para frente e imaginar futuros diferentes não seria um caminho?

Como introduzir modelagem tanto quali quanto quanti para auxiliar nos estudos de futuro? Como desenvolver competências para a construção e uso de games em cenarização e outros estudos de futuro?

Como buscar financiamento para as pesquisas em *foresight*? A elaboração de projetos seria uma forma de financiamento das pesquisas? Quais as vantagens e desvantagens?

Como aprimorar a seleção de especialistas em projetos no Brasil?

Como transformar universidades brasileiras em centros de pesquisa em *foresight*? Como ampliar o número de pesquisadores? Como ampliar o número e a qualidade da capacitação em *foresight* no Brasil? E, por fim, como ampliar a publicação científica na área e contribuir com o desenvolvimento de uma ciência do *foresight*?

3.3 Respostas às questões que orientaram o processo de *benchmarking*

Apresenta-se a seguir, uma síntese das respostas às questões que orientaram o processo de *benchmarking* associadas à visita ao Finland Futures Research Centre, na Universidade de Turku.

1 Como a sua instituição aplica a abordagem *foresight* ou alfabetização de futuro – *Futures literacy* (objetivos, público, processo, recursos, pessoal administrativo, resultados)?

O objeto principal da instituição é o desenvolvimento de competências no âmbito do *foresight*. Entretanto, eles também desenvolvem projeto, mantém parcerias e apoiam o governo Finlandês nos estudos voltados para o *foresight*.

O público-alvo principal são os estudantes, mas atendem/apoiam ao governo finlandês e outros governos ao redor do mundo.

Segundo eles há um processo interdisciplinar estruturado, entretanto, não o descreveu. Trabalham com a construção de cenários, realização de simulações, gamificação e *workshops*. Mantém uma rede de *experts* ativa e participam de várias.

Os recursos advêm dos cursos, de bolsas de pesquisa e das consultorias que prestam. Segundo o chefe do centro uma das funções deles é a busca por recursos.

O pessoal administrativo que possuem é da própria universidade.

Os resultados são apresentados no banco de teses e dissertações que mantém, bem como dos projetos que eles desenvolvem. Imagina-se que os resultados são positivos, pois são conhecidos por todas as instituições que visitamos na Europa.

2 Quais são os principais temas com os quais você trabalha? Você aborda questões de Segurança Internacional e Defesa Nacional?

Não foi descrito nenhum tema específico. Informaram que trabalham de forma multidisciplinar e que os estudos no campo do *foresight* permeia as necessidades do país com nas seguintes áreas: sustentabilidade, educação e aprendizado; medicina, indústria dentre outras.

3 Você emprega métodos participativos em seu processo de *foresight* ou Alfabetização Futura? Se sim, quais são as principais ferramentas e boas práticas relacionadas com o processo de participação (critérios de seleção, relacionamento com os participantes, envolvimento)?

Os métodos empregados são sempre participativos. Trabalham em rede e com a realização de *workshops* e gamificação sempre com a participação de *experts*.

Buscam trabalhar com *experts* com formações diferentes, formação multidisciplinar e que tenham diferentes abordagens e que seja um mix incluindo representantes da iniciativa privada, governo, universidades – buscam professores e estudantes de diferentes universidades –, centros de pesquisa, para que facilite o surgimento de *insights* totalmente diferentes.

4 Envolve as partes interessadas do seu cliente no processo prospectivo? Se sim, como você faz isso e quais são os principais *stakeholders* inscritos?

Não foi citado o envolvimento de *stakeholders* no trabalho, mas acreditamos que envolvam, pois trabalham em rede.

5 Como entregar os resultados prospectivos aos decisores e à sociedade em geral (conteúdo, formato, frequência)?

No formato de relatório, teses e dissertações.

6 Quais são os principais desafios que a sua instituição enfrenta no desenvolvimento da Prospectiva ou da Alfabetização para o Futuro? E como você responde a eles?

Foi citado um único desafio: desenvolver a ciência do *foresight*?

4 Considerações finais

Por João Meneses e Elaine C. Marcial

Em conclusão, as apresentações realizadas na visita ao Finnish Defence Agency detalharam a notável integração de práticas de *foresight* no âmbito governamental finlandês, destacando o papel crucial desempenhado pelo “Committee for the Future”, no Parlamento. Este Comitê, composto por parlamentares de diferentes partidos, desempenha um papel fundamental na garantia de que as ações do governo estejam alinhadas com planos e estratégias de longo prazo. O relatório anual apresentado pelo executivo, conhecido como “Future Report”, fornece uma análise detalhada das ações realizadas e sua conformidade com os objetivos estratégicos estabelecidos.

Além disso, a criação do “*Government Foresight Group* e do *Ministry of Foresight Panel*”, ambos estabelecidos em 2015, destaca o comprometimento do governo em fortalecer os vínculos entre atividades de *foresight* e o processo decisório, coordenando esforços entre diferentes ministérios. A participação ativa da Finlândia na rede de *foresight* da União Europeia, iniciada em 2020, também evidencia a colaboração internacional para promover o uso eficaz de *foresight*.

As apresentações abordaram os desafios enfrentados, como a integração do pensamento futuro em meio à burocracia e a necessidade de envolver os cidadãos em diálogos sobre o futuro. O estabelecimento de redes, como a “*National Foresight Network*”, e a realização de eventos anuais, como o *FinnSight*, mostra o esforço contínuo para promover a conscientização e o diálogo sobre questões de longo prazo.

Destaca-se também a importância atribuída à *future literacy*, com a inclusão de estudos de futuro na educação em todos os níveis, visando preparar futuros governantes e a força de trabalho. As experiências compartilhadas pelos representantes da Finlândia evidenciam a eficácia das práticas de *foresight* e, também, a sua integração no tecido governamental e a sua

utilidade em decisões estratégicas. O exemplo concreto da decisão de aderir à OTAN ilustra como *foresight* pode ser instrumental em contextos complexos e em constante evolução.

Por fim, o relato sobre o trabalho contínuo da Finnish Defence Research Agency, utilizando métodos científicos e mantendo uma abordagem colaborativa, destaca a importância de uma mentalidade prospectiva na defesa do país. A ênfase na criação de cenários e na consideração de eventos externos reforça a necessidade de adaptabilidade diante das mudanças no ambiente global.

Assim, a Finlândia emerge como um exemplo notável de como a integração de *foresight* em diferentes esferas do governo pode contribuir significativamente para a preparação estratégica e a tomada de decisões informadas, garantindo a resiliência e a adaptabilidade aos desafios futuros.

Já a visita ao Finland Future Research Center (FFRC), na Universidade de Turku, reforça as conclusões iniciais. O Centro apresenta-se como ativo na área de *foresight* que tanto desenvolve pesquisa e capacita pessoas na área quanto desenvolve projetos, especialmente para países. O FFRC também faz parte do “*National Foresight Network*” mantida pelo governo Finlandês – ponto central do sucesso do *foresight* na Finlândia, que movimenta o debate de diversas temáticas em todo o país com um olhar para o futuro.

Muito do sucesso atribuído ao Centro está associado ao grupo de pesquisadores e ao seu esforço em *future literacy* – temática também destacada pela representante do governo finlandês, na primeira visita – o que contribui com a ampliação do conhecimento dos finlandeses quanto a temática e o reconhecimento de sua importância.

Outro ponto importante diz respeito a força da comunicação exercida pelo FFRC, em especial dos casos de sucesso. Uma boa comunicação permanentemente exercida fortalece a área.

Por fim, o fato de atribuírem ao *foresight* a melhoria da educação na Finlândia, visto que o primeiro estudo desenvolvido pelo Centro de Pesquisa foi sobre o futuro da educação no país, mostra a força do *foresight* e os resultados que ele pode proporcionar.

Apêndice 1 – Plano de viagem

Data	11/set	12/set		13/set	14/set	15/set	18/set
Cidade	Londres	Shrivenham - UK	Oxford - UK	Paris	Paris	Helsinki	Turku
Manhã	Shell Oil Scenarios	Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC)		Translado Londres-Paris	OECD Strategic Foresight Unit	Translado Paris-Helsinki	Translado Helsinki-Turku
Tarde	Futures Capability - Government Office for Science		Foresight4food-F4F network	UNESCO Future Literacy, Foresight Network	Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations (CICDE)	Finnish Defence Research Agency	Finland Futures Research Centre Universidade de Turku
	King's College						

Apêndice 2 – Roteiro de *benchmarking*

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?

Apêndice 3 – Brazilian Defence Foresight Benchmarking Team – visita ao Finland Futures Research Centre

Claudio Rodrigues Corrêa - leader

DSc and Master in Business Administration and MBA in Marketing; Captain (Supply Corps, Rtd.); Counsellor in foresight and long range planning; Former Chief of the War Game Center, lecturer in Scenarios planning methods at the Postgraduate Programme in Maritime Studies and Coordinator Researcher of the Simulation and Scenarios Lab of the Brazilian Naval War College; Journal reviewer. Lecturer in Marketing, Business Entrepreneurship and Consulting at UNIFESO. Has participated in professional and academic activities in Brazil and abroad; Worked as Finance and Logistics Manager at Brazilian Navy and in Scenario planning consultancy in futures studies for Blue Amazon Defence Technologies (Amazul), EZUTE Foundation, 2016 Olympic Games, etc. Alumnus of the US-William J. Perry Center for Hemispheric Defence Studies. CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2010388929123637>; claudio.correa@marinha.mil.br www.linkedin.com/in/claudio-corrêa-4ba24218; correa7claudio@gmail.com; and <https://www.researchgate.net/profile/Claudio-Correa-8>

CORRÊA, C. R. From prospective research to futures literacy : out of the box and forward looking practices in Defence. In: 8 th Annual International Symposium on Foresight, 2022, Atenas. Abstract Book v. 1. p. 27-28. CORRÊA, C. R.; LAURO, A. ; TABORDA, J. U. . Future Scenarios and sea power. In: Alves de Almeida; Silva Ribeiro; Wiliam Moreira. (Org.). The Influence of Sea Power upon the Maritime Studies. 1ed. Rio de Janeiro: Letras Marítimas, 2022, v. 1, p. 169-180. LAURO, A. ; CORRÊA, C. R. . Futures for the Maritime Domain: Signs and Trends that Shape Scenarios. In: Greg Kennedy, William S. Moreira. (Org.). Power and the Maritime Domain A Global Dialogue. 1ed. Oxon, United Kingdom: Routledge, 2022, v. 1, p. 286- 301. CORRÊA, C. R.; LAURO, A. ; NICHOLS, G. C. L. . Prospecting Methods and Maritime Studies. In: ALMEIDA, F. E. A. ; MOREIRA, W. S.. (Org.). Maritime Studies: visions e perspectives. 1ed. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, 2021, v. 1, p. 195-230. LAURO, A. ; CORRÊA, C. R. ; HONORIO, T. J. . The potential impacts of COVID-19 pandemic on international Defence and security. REVISTA DA ESCOLA DE GUERRA NAVAL (ED. PORTUGUÊS), v. 26, p. 579-607, 2020. MEDEIROS, T. P. ; GUIMARAES, G. A. P. ; CORRÊA, C. R. . The future of nuclear energy and maritime power relations. In: 2019 International Nuclear Atlantic Conference - INAC 2019, 2019, Santos - SP. INAC 2019 Proceedings, 2019. CORRÊA, C. R.; SANTOS, J. L. ; SERRAO, N. ; LAURO, A. . Prospective Scenarios as Vector for Social Engagement on Government Policymaking: A Debate from the Brazilian Defence Sector. In: Gregory T. Papanikos. (Org.). 5th Annual International Symposium on Foresight - Abstract Book. 2019, v. 1, p. 37-38. CORRÊA, C. R.; CAGNIN, C. H. . Prospective games for Defence strategic decisions in Brazil. Foresight (Cambridge. Print), v. 18, p. 4-23, 2016.

Elaine Marcial – leader

Has a doctorate and a master's degree in information science in the Federal University of Brasília (UnB), DEA in Scientific and Technological Information (University of Marseille-FR), is a specialist in Prospective Scenarios and Competitive Intelligence and has a bachelor's degree in Statistics. She has been working in the future studies and Competitive Intelligence areas since 1996 and has already prepared / coordinated the construction of several prospective scenarios, trends, and megatrends studies. She is the author of several books and scientific articles. She was coordinator at the Prospective Studies Group of the Secretariat for Strategic Affairs of the Presidency of the Republic (SAE/PR), where she coordinated the World Megatrends 2030 project (2012-2015) and was General Coordinator of Planning, Strategic Management and Budget, at the Research Institute Economics Applied (IPEA), where he coordinated the Brazil 2035 project (2015- 2016). She was a founding member of the Brazilian Association of Competitive Intelligence Analysts (Abraic), where she held the positions of vice president and president (from 2000 to 2004). She was a guest researcher at Ipea responsible for coordinating the Bibliothinking 2050 project and SIGA 2035. She is a member of the Brazilian Foresight Network and the OECD Foresight Network. She is coordinator of the Research and Prospective Studies Group (NEP-UCB) at Catholic University of Brasília (UCB), where she is also professor from one of its master's programs, as well as she is an invited professor at the National School of Public Administration (ENAP), the Army Military Intelligence School (EsIMEx) and the Superior School of Defence (ESD). She is a senior researcher in the Game Design, Decision Making and Prospective Scenarios research group at the Naval War College. Awarded the Medal of Honor to Merit in Defence and Order of Military Merit in the rank of Knight. She is a founding partner of the company SocialPort. E-mail: elamarcial@gmail.com and elaine.marcial@socialport.com.br. Address to access her CV: <http://lattes.cnpq.br/1454719710051052> Her Blog: Strategic Information – <http://elaine-marcial.blogspot.com.br/>

João Menezes- invitee

Communication Networks engineer from the Federal University of Brasília (UnB). He was a researcher in the Department of a Physics laboratory and on the Internet of Things laboratory at UnB. He worked as a developer on back-end at a BigData Startup and was an SOA analyst and developer at Core Consulting, on interoperability in healthcare. Author of scientific articles and book chapters in future studies. He serves as Project Manager and software architect at SocialPort. He has already supported the conduction of the following foresight projects: Inovaeletrica 2040 (ANEEL – National Electric Energy Agency); Brazil +25 (APEX-Brazil); Brazil 2040 (NEP-UCB – Catholic University of Brasília foresight studies group – and ASSECOR – Association of Civil Servants in the Career of Specialist in Public Policies and Government Management); World Megatrends 2040 (NEP-UCB – Catholic University of Brasília Research and Prospective Studies Group); and Future War research line for the Naval War College. He taught how to use the SocialPort Enterprise platform for future studies and facilitated its use with students of training courses that took place on several organizations, such as the Ministry of Defence, Government of Sergipe and Brazil's Superior Court of Justice.

Anna Cruz de Araújo Pereira da Silva – invitee

Professional Experience: 2021 – Present: Professor • Escola de Inteligência; 2021 – 2023. Member of Editorial Board • Revista Brasileira de Inteligência (Brazilian Journal of Intelligence); 2009 – Present; Government Employee • Presidência da República do Brasil. Formal Education/Degree: Federal University of Pará (UFPA), Belém/PA, Brazil; Master's in human rights. Year of degree: 2009. Rio de Janeiro State University (UERJ), Rio de Janeiro/RJ, Brazil; Specialization in geriatrics and gerontology. Year of degree: 2006. University of Amazonia (UNAMA), Belém/PA, Brazil; Bachelor's in law. Year of degree: 2005. Areas of Expertise: Major Area: Humanities / Area: Science Politics / Subarea: Intelligence Studies / Specialty: Intelligence Analysis. Bibliographical Production: CRUZ, Anna. Whatever Will Be, Will Be: Notes On The Prospective Function Of Intelligence Activity. Brazilian Journal of Intelligence, v. 17, dez. 2022. (Portuguese) CRUZ, Anna. Women at work: women and the intelligence activity. Brazilian Journal of Intelligence, v. 16, dez. 2021. (Portuguese) CRUZ, Anna. Analytical skills improvements and the enhancement of the intelligence activity. Brazilian Journal of Intelligence, v. 15, dez. 2020. (Portuguese) CRUZ, Anna. The prodigal son returns home (?): foreign fighters and the perspectives for brazil from the law 13.260/2016. Jus Navigandi Journal, 21 jan. 2019. (Portuguese) CRUZ, Anna; DA SILVA ARAUJO, John. On terrorism and its legal framework in brazil. JUS, <https://jus.com.br/>, 06 dez. 2017. (Portuguese) CRUZ, Anna; DA SILVA ARAUJO, John. National policy of intelligence and the end of the super agent? JUS, 11 Nov. 2017. (Portuguese). CRUZ, Anna. Traditional Knowledge And Intelligence Activity. Brazilian Journal of Intelligence, v. 7, Jul. 2012. (Portuguese).

Anexo 1 – Autorização viagem ao exterior

Informações do arquivo



MARINHA DO BRASIL
ESCOLA DE GUERRA NAVAL

27/920

PORTARIA Nº 77/EGN, DE 7 DE AGOSTO DE 2023.

O DIRETOR DA ESCOLA DE GUERRA NAVAL, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela alínea a, do inciso V, do art. 2º da Portaria nº 137/EMA/2018, resolve:

Art. 1º Designar o CMG (RM1-IM) 82.0043.15 CLAUDIO RODRIGUES CORRÊA, para participar do Programa de Conclaves Não-Governamentais no Exterior para 2023 (PCNGE-2023).

I - Missão: Participar do "Melhores práticas internacionais em métodos prospectivos para aplicações em Defesa (MPIMPAD)", em cumprimento ao evento nº 253/I, do PCNGE-2023, aprovado pela Portaria nº 12/2023, do EMA.

II - Locais: Londres, Reino Unido; Paris, França; e Helsinkí, Finlândia.

III - Período: 11 a 18SET2023, podendo ausentar-se do País a partir do dia 08SET2023 e retornar até o dia 20SET2023.

Art. 2º A referida missão é enquadrada como eventual e administrativa, de acordo com a alínea c, do inciso I e a alínea c do inciso II do art. 3º e inciso III do art. 6º da Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972, regulamentada pelo Decreto nº 71.733, de 18 de janeiro de 1973.

Art. 3º As despesas decorrentes do afastamento do representante, serão a cargo do Procad Defesa Prospectiva, projeto CAPES-MD.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na presente data.

GUSTAVO CALERO GARRIGA PIRES
Contra-Almirante
Diretor
ASSINADO DIGITALMENTE

Distribuição:
AdiDefNavIngNor, AdiNavFraBelgica, Com1ºDN, CNBE, DPM (Bol MB), EMA, GCM, EGN-10.3, EGN-10.4, EGN-20, EGN-26.11, EGN-27, EGN-40, EGN-41, EGN-43 e Arquivo.

61126.002592/2023-77