

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Geração de Cenários e Segurança Interna

Ensaio metacognitivo sobre o pensamento crítico

Toni Rodrigues Pinto

Estudo teórico

Lisboa, 27 de Fevereiro de 2022



RESUMO

A geração de cenários é um importante instrumento da inteligência, colocando à disposição do decisor um variado e desafiante leque de possibilidades futuras que lhe permitem direcionar o esforço intelectual na gestão dos meios. A construção das hipóteses deve obedecer a uma metodologia que seja estruturada, racional e plausível. Para além disso, os cenários devem ser criativos, estimulantes e heterogêneos, dentro do espectro das expectativas verosímeis. O pensamento crítico é o condimento indispensável para a preparação da cenarização. Essa criticidade é exercitada e posta em prática através de alguns procedimentos metacognitivos que permitem maior amplitude de raciocínio. Neste trabalho foram ilustradas algumas condutas que ampliam as perspectivas para a formulação de possibilidades: o autodiagnóstico, a obtenção de conhecimento, o tempero do rigor com criatividade e a projeção de hipóteses desconfortáveis. São eixos mentais simples de colocar em prática e que auxiliam o analista na elaboração de um bom produto de inteligência. Cada um destes itens foi acompanhado por um trecho histórico, que ajudou a validar a sua relevância através de uma observação empírica ilustrativa.

Palavras-chave: Geração, cenários, pensamento, crítico, inteligência.

ABSTRACT

Generating scenarios is a vital intelligence tool, which provides the decision-maker with a varied and challenging range of future possibilities that allow him to direct the intellectual effort in managing the means. The construction of hypotheses must follow a methodology that is structured, rational, and plausible. Furthermore, scenarios must be creative, stimulating, and heterogeneous within the spectrum of verifiable expectations. Critical thinking is key for the preparation of the scenario. This criticality is exercised and practiced through metacognitive procedures allowing a greater breadth of reasoning. This work illustrates some conducts that broaden one's perspectives for the formulation of possibilities: self-diagnosis, the obtaining of knowledge, the tempering of rigor with creativity, and the projection of uncomfortable hypotheses. These are mental axes that are simple to put into practice and that assist the analyst in elaborating a good intelligence product. Each of these items was accompanied by a historical excerpt, which helped validate their relevance through an illustrative empirical observation.

Keywords: Generation, scenarios, thinking, critical, intelligence

*“Não abandones a sabedoria e ela te guardará;
ama-a e ela te protegerá”*

Provérbios 4:7

INTRODUÇÃO

A inteligência policial é, de entre os grandes pilares da segurança, aquele que carrega maior hermetismo, merecendo, seguramente, grande atenção nos próximos anos. Com uma natureza essencialmente instrumental em relação àquelas que são as funções da polícia, ganha relevância, quer pela dimensão estratégica, na escolha dos grandes vetores para a instituição, quer pela tática, no auxílio ao planeamento dos policiamentos e na execução dos mesmos.

A técnica de cenários no planeamento é uma ferramenta da inteligência que presta enorme contributo a toda a atividade policial. Através de uma metodologia de trabalho e sistematização do raciocínio, projetam-se hipóteses no horizonte temporal.

Esquematisando as pressuposições por probabilidades, isso permite-nos traçar cenários mais e menos prováveis daquilo que poderá vir a ocorrer. A geração de cenários é uma tarefa valorosa, mas simultaneamente complexa e exigente.

Quais as maiores dificuldades na elaboração de cenários? Quais os desafios na projeção de suposições para a arquitetura desses cenários? Este trabalho propõe-se diagnosticar as armadilhas mentais que normalmente deformam e enviesam uma boa cenarização, enfatizando alguns mecanismos que aumentam a extensão do raciocínio. O tema tem sido amplamente estudado no ramo militar e dos negócios. A importação dos melhores conceitos e saber dessas áreas, adaptada à realidade policial, enriquecerá, certamente, este importante pilar da segurança.

Para a elaboração do trabalho teremos em conta uma metodologia assente num estudo teórico, através do qual recuperamos noções que são essenciais para a discussão. Num segundo momento, apresentaremos algumas técnicas que se afiguram mais adequadas e oportunas para a natureza da missão policial. Cada uma delas virá pontuada com um recorte histórico, em jeito de análise empírica, que ajudará a ilustrar a relevância dessa estratégia em casos concretos.

CAPÍTULO I – ESTADO DE ARTE

Corria a tarde de 29 de janeiro de 1896. O rei D. Carlos era transportado na sua carruagem “ao som de vivas à anarquia” (REVEZ, 2019), sendo subitamente atacado com pedras. O monarca saiu ileso e o agressor foi detido e internado. O ataque a chefes de Estado durante o transporte não era inédito: dois anos antes, a 24 de junho de 1894, o Presidente da República francês, Marie François Sadi Carnot, havia sido assassinado

dentro da sua carruagem quando circulava numa rua de Lyon. Os atos subversivos tomavam proporções preocupantes e a resposta não se fez esperar: no dia 8 de fevereiro foi apresentada uma proposta de lei na Câmara dos Deputados, “tendente a reprimir a propaganda anarquista” (Diário da Câmara dos Deputados, número 23, de 1896-02-08). A tentativa de dissuasão pela via repressiva não foi acompanhada por um estudo das circunstâncias do caso. E no ano de 1908, um novo ataque ao soberano enquanto se fazia transportar na sua carruagem teve desfecho bem diferente.

Este episódio realça a pouca importância que historicamente foi dada à inteligência no âmbito da defesa interna. Aliás, se há um ponto coincidente na autópsia aos incidentes de alteração de ordem – quer se trate de atentados terroristas, quer de acontecimentos de menor escala – é a fragilidade da inteligência, tanto em matéria de antecipação desses mesmos acontecimentos, como na aprendizagem para situações futuras.

As forças e serviços de segurança portuguesas, à imagem das polícias congéneres, têm trilhado um interessante percurso evolutivo. Foram sendo criadas estruturas de inteligência, tem sido produzida doutrina, desenvolvidos conceitos e construídos módulos de formação com reconhecidos méritos de qualidade. FIÀES FERNANDES traçou o vínculo da inteligência com a segurança interna, tendo sublinhado a importância da componente preditiva para “identificar ameaças emergentes e prospetivar a materialização de futuros riscos, evitando surpresas e auxiliando a tomada de decisão” (2014, p. 16). JOÃO CARVALHO, no seu relatório, deu continuidade a esta linha doutrinária, tendo retratado, de forma acurada, uma conceptualização com “os fundamentos e o processo metodológico” (2016, p. 3) da geração de cenários. Todavia, como bem assinalou nas suas conclusões, permanece uma “insuficiente formação específica dos analistas sobre a teoria da geração de cenários, bem como de técnicas de análise conexas” (*idem*, p.40). A teoria é a metodologia, é a estratégia, é o procedimento, ao passo que a técnica é a perícia, a destreza, o talento, para concretizar a teoria. Mostra-se assim oportuna a continuidade do estudo, desta feita através de um ensaio sobre as capacidades intelectuais que devem estar subjacentes à criação de cenários. Noutras palavras, um ensaio sobre o talento para concretizar o método.

CAPÍTULO II – PERSPECTIVAS / DIRECTRIZES

Nota introdutória

Produzir inteligência implica o desempenho de um esforço intelectual que, de acordo com MILLWARD (1993), separa o significativo do insignificante, avaliando-os individual e conjuntamente, chegando a uma conclusão pelo exercício do julgamento: parte indução, parte dedução e parte abdução. Entender o modo como pensamos é o primeiro passo para melhorarmos as etapas do processo lógico. E esse entendimento concretiza aquilo que designamos por pensamento crítico. Podemos assim defini-lo como

“um processo metacognitivo deliberado (pensar sobre o pensamento) e um ato cognitivo (pensar) pelo qual uma pessoa reflete sobre a qualidade do processo de raciocínio e, simultaneamente, sobre o raciocínio para chegar à conclusão. O pensador tem dois objetivos igualmente importantes: melhorar a forma como raciocina e chegar a uma solução” (MOORE, 2007, p. 8).

Existem várias “habilidades ou estratégias cognitivas que aumentam a probabilidade do resultado desejável” (HALPERN, 2002, p. 37), permitindo ampliar o raciocínio para além dos naturais condicionalismos intelectuais. Destacaremos quatro delas, que são estruturais, pertinentes e nos parecem adequadas à realidade policial.

1. O autodiagnóstico

“Mas era precisamente por conhecer a razão que Valentin conhecia os limites da razão. Só um homem que nada sabe sobre motores pode dizer que eles andam sem gasolina; só um homem que nada sabe sobre a razão pode afirmar que ela funciona sem o recurso a um conjunto de princípios elementares, consistentes e indiscutíveis” (Chesterton, A Inocência do Padre Brown).

Antes de avançar com qualquer metodologia concreta, o analista deve estabelecer um olhar sobre si mesmo e ajustar condutas que aqui vamos resumir em três blocos: a necessidade de reconhecer as limitações cognitivas, evitar a tendência da externalização dos erros e alimentar uma imagem positiva sobre o futuro.

O exercício de pensar consiste na ligação das nossas crenças com evidências, com indicadores, que nos levam a acreditar em algo diferente (MOORE, 2007). Dito por outras

palavras, aquilo em que acreditamos não é um produto linear, isento e hermético da avaliação de evidências. A nossa herança cultural está presente nessa avaliação. O caminho percorrido pelo raciocínio obedece a uma estrutura mental e essa estrutura faz parte ontológica do “eu”. A primeira consciencialização que o analista deve ter presente é que as suas conclusões mentais refletem inevitavelmente o seu património cognitivo. E deve, sobriamente, fazer a seguinte questão: o que enviesa o meu pensamento e as minhas opiniões? Essa interrogação é a essência metacognitiva da qual emerge o exame introspectivo. Ao fazer esta ponderação

“o analista pergunta repetidamente «porquê»: «Porque acredito que esta informação é relevante para a questão em mãos (seja contra ou a favor) e, portanto, se trata de uma evidência?» (...) «Quais são os meus preconceitos e porque é que eles me levam a pensar dessa maneira?»” (MOORE, 2007, p. 56)

HINES e BISHOP recordam que “[m]esmo entre os analistas que se esforçam por permanecer objetivos e neutros, a visão de mundo pode (...) levar a ignorar ou rejeitar indicadores ou informações em desacordo com essa visão de mundo” (2015, pp. 37 e 38). O primeiro de todos os passos é, assim, tão simples como a modéstia: reconhecermos apenas que o nosso pensamento não está completamente desagregado da nossa vivência, da nossa educação, da nossa cultura, elementos que edificam invariavelmente a nossa morfologia intelectual.

Se o primeiro ponto nos convida à humildade, o segundo convoca o otimismo. A encomenda de um produto de previsão é feita, frequentemente, em momentos de maior tensão – e. g. antes da realização de uma grande manifestação, de um evento desportivo de elevado risco – e tem como objetivo antecipar consequências negativas resultantes das decisões que venham a ser tomadas. Segundo os autores anteriormente aludidos, a resposta natural dessa sobrecarga emocional leva a que “imagens negativas do futuro tendam a ser superestimadas. Mas negligenciar cenários positivos diminui o efeito que eles podem ter na vontade de um futuro positivo” (2015, p. 35). O simples reconhecimento desta tendência em enfatizar o negativo contribui para o evitar, cabendo ao analista desenvolver “conscientemente expectativas positivas desde o início de uma atividade de previsão” (*idem*). Uma atitude positiva não implica uma esperança ingénuo da sorte. Trata-se de uma construção consciente de propostas positivas ao longo do trabalho prospetivo, para evitar aquele efeito que TOFFLER (1970) cunhou de “choque futuro” – um sintoma de ansiedade

das pessoas pela complexidade e pelos possíveis resultados negativos que o futuro nos possa vir a trazer.

Em terceiro lugar o analista deve evitar exteriorizar os erros. Como ensinam HINES e BISHOP,

“A maneira mais fácil de sair de um dilema é culpá-los a «eles» pelos problemas. «Eles» é tipicamente definido como a estrutura de poder que «não entende». Culpar outra pessoa permite que os analistas evitem a responsabilidade do seu próprio papel na criação ou perpetuação de dificuldades durante uma atividade ou pelo fracasso final da atividade” (2015, p. 41).

Os analistas devem olhar para si mesmos e verificar, no seu íntimo, se não estarão perante um mecanismo de autoilusão. Uma crítica comum, principalmente em instituições com uma cultura corporativa arrojada e normas rígidas, é que o produto de inteligência não está suficientemente direcionado para o resultado final. O analista precisa de manter uma postura de compreensão e abertura a este tipo de juízo e evitar a defesa ou o desejo de atacar. Ao invés, deve ver a crítica como uma oportunidade para ajustar alguns procedimentos por forma a aproximar o seu produto ao objetivo final, alcançando maior credibilidade interna (LINKOW, 1999).

Análise empírica

A designada guerra colonial portuguesa traduz um conjunto de ações militares em territórios ultramarinos que se arrastaram ao longo de 13 anos. À medida que o conflito se foi arrastando, assistiu-se a um crescendo das dificuldades no continente africano, com muitos países a oferecerem apoio aos dissidentes independentistas. Na manhã de 22 de novembro de 1970, um grupo de militares portugueses “dava início à operação Mar Verde” (MARINHO, 2005). Tratava-se de uma operação sigilosa, em território de outra nação – Guiné Conacri – não reconhecida oficialmente e com o propósito de libertar prisioneiros “portugueses encarcerados em Conacri” (MARINHO, 2020, P. 56), destruir lanchas, aviões e instalações dos membros do Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) e promover um golpe de Estado naquele país. Os operacionais portugueses, de origem africana, receberam intenso treino militar na ilha de Soga. Na execução da operação envergaram os uniformes, as armas e “até os cigarros, os fósforos, o dinheiro (...)

da República da Guiné” (FURTADO, 2012). A ideia consistia em fazer passar a imagem de uma revolta interna.

Foram alcançados os objetivos militares, mas a revolta e o golpe político não se concretizaram. O ditador, Sékou Touré, responsabilizou o regime de Marcelo Caetano. Portugal vê-se mergulhado num escândalo que acaba por agravar as condenações da comunidade internacional. No plano interno fazem-se contas e é apontado o dedo à inteligência, sendo referido em diário que “faltaram alguns EEI (elementos essenciais de informação)” (MARINHO, 2005, p. 171). No relatório final sublinha-se que o funcionamento dos serviços de informações era “constrangedor pela ausência duma estratégia nacional de informações” (*idem*, p. 172), sendo proposta “a criação dum organismo (...) onde sejam tratados todos os problemas de informação (no sentido de *intelligence*)” (*ibidem*).

Já muito se escreveu sobre esta invulgar operação, tendo motivado uma análise (PINTO, 2021) às questões da inteligência que a envolveram. Mas aqui iremo-nos reter apenas nos tópicos anteriormente abordados. Deixando de lado as razões para a incapacidade da recolha de mais elementos essenciais de informação, o estudo deste episódio coloca também em evidência dois aspectos: a sobrestimação relativa às potencialidades das forças armadas da Guiné-Conacri e a forma como as tensões foram geridas antes da operação.

Pese embora tivesse sido dada autorização pelo chefe de Estado português, era incontornável a oposição de alguns ministros e oficiais. Os militares que se opunham foram contundentemente advertidos que “[q]uem recuasse teria dois anos de prisão” (MARINHO, 2005, p. 98). Um grupo subversivo, que tinha por missão a tomada do aeroporto, acabou por participar mediante as ameaças de detenção. No entanto, levava consigo “intenções de desertar” (BARATA-FEYO, 1996) à chegada a Conacri, acabando por se entregar às forças locais. Essa rendição, bem como o recuo da equipa que tinha por objetivo a tomada da emissora de rádio e a “inesperada ausência dos MIG, [colocando em causa] o domínio do espaço aéreo, condição indispensável para se prosseguir com a operação” (PINTO, 2015, p. 32), motivaram uma retirada antecipada, não tendo sido possível a captura do chefe de Estado. Em jeito de balanço, vem a ser reconhecido que “as forças da Guiné não tinham treino suficiente para se nos oporem” (MARINHO, 2005, p. 171) e que o resultado poderia ter sido “completamente diferente” (*idem*).

A operação era arrojada não apenas no plano operacional, como estratégico. Politicamente poderia trazer consequências nefastas – como acabou por acontecer – e

taticamente comportava enorme perigosidade para os seus executores – os militares tinham a noção da natureza do regime político de Conacri e sabiam que uma captura os conduziria à morte (como acabou por acontecer, inclusive aos militares que desertaram). A Direção-Geral de Segurança, incumbida de recolher os elementos de informação, não estava vocacionada para a elaboração e apresentação de cenários, que poderiam ter sido valiosos no planeamento. Os responsáveis pela missão, para além de não disporem de informações cruciais nem de um leque de cenários pensado de forma autónoma, também tiveram de lidar internamente com o problema subversivo resultante da tensão.

Há, resumidamente três aspetos a assinalar: 1) a sobrevalorização das capacidades das forças de Conacri, criando uma inquietação que se veio a revelar nociva; 2) A ausência do cultivo de um espírito de otimismo que aplacasse essa mesma inquietação 3) A incapacidade em perceber a mentalidade do povo de Conacri, que vivia sob enorme medo de repressão, não se envolvendo de ânimo leve numa revolta. Um produto de inteligência que tivesse trabalhado estes aspetos poderia ter contribuído para minimizar alguns dos problemas apontados.

2. O conhecimento geral e o especial

“Ele não era uma “máquina de pensar”, pois isso é uma expressão estúpida do materialismo e do fatalismo modernos. Uma máquina só é uma máquina porque não consegue pensar. Mas ele era um homem pensante e comum ao mesmo tempo” (Chesterton, A Inocência do Padre Brown).

No número anterior focamo-nos nos méritos do autodiagnóstico – a importância da autorreflexão. As próximas etapas irão incidir sobre a ação do analista, a começar pela aquisição de saber.

O estudo, mais do que um procedimento contínuo, deve constituir um hábito. É conveniente que o analista responsável pelos fenómenos desportivos se inteire dos acontecimentos desportivos passados que foram relevantes, sobre a origem e a história dos grupos organizados; é aconselhável que o analista que acompanhe assuntos ligados aos extremismos possua noções sobre as grandes religiões ou sobre a origem das ideologias políticas. O saber é o melhor antídoto contra estereótipos e cria imunidade intelectual sobre os preconceitos.

Apesar dessa rotina, o analista necessita de empreender regularmente um esforço de pesquisa direcionado para a elaboração de um produto de inteligência – necessita de um conhecimento especial ou particular. A recolha de informações é a fundação que alicerça toda a atividade de inteligência.

BERTRAND DE JOUVENEL (1967) recorda-nos, de forma lacónica, que “[n]ão há factos futuros”. Dito de outro modo, “[é] importante reconhecer muito claramente que as nossas ideias sobre o futuro não podem vir do próprio futuro porque o futuro, por definição, não é uma realidade física. O futuro existe apenas nas ideias que temos sobre ele” (CORNISH, 2001, p. 27). Para contemplarmos o horizonte temos necessariamente de nos sustentar no passado e no presente, pois é “conhecendo o passado até ao presente (estado de arte) que podemos, com bases sólidas, projetar o futuro” (POIARES, 2016, p. 420).

A suposição mais razoável para dar início a uma projeção de cenários passa pela expectativa numa reincidência dos acontecimentos: os padrões do passado continuarão no futuro. Deve ser este o ponto de partida mais sensato e existem até ótimas ferramentas informáticas para a “identificação de grandes tendências e formulação de cenários relativos à evolução das ameaças e riscos” (FERNANDES, 2020, p. 34). Mas à medida que a atividade avança, essa presunção deverá ser revista e eventualmente refutada: há momentos em que o padrão sofre uma quebra, em que termina uma era, uma tendência.

Uma das idiossincrasias no estudo da História caracteriza-se pela divisão dos períodos em eras, em épocas. Quer analisemos de forma mais longínqua – Pré-história, Idade Média, Renascimento, Idade Contemporânea – quer de forma mais próxima – I República, Estado Novo ou pré-pandemia, pós-pandemia – tendemos a dividir os períodos em blocos. Essas divisões são marcadas por acontecimentos muito próprios que alteraram padrões. Mas devemos ter consciência que o presente também constitui uma época. Trata-se de um período que começou com um ou mais acontecimentos e dará lugar a uma nova era, que será definida por acontecimentos futuros. Ainda não terminou, não sabemos quanto tempo vai durar, como vai acabar ou como os futuros historiadores a vão denominar. Todavia, “reconhecer que o presente é uma era coloca o pensamento de alguém no fluxo da história e fornece excelentes motivos para especulação sobre como a era atual se compara a eras anteriores, como pode terminar e a que pode dar lugar” (HINES & BISHOP, 2015, p. 120).

Na leitura e análise do passado histórico é importante que o analista tenha presente dois aspectos: 1) evitar fazer julgamentos do passado através da axiologia moral atual; 2)

não desvalorizar o passado em relação ao presente. Ou nas palavras do reputado historiador C. S. LEWIS, não manifestar “«snobismo cronológico», [utilizando] as designações de períodos anteriores como termos de desdém (...) e a suposição de que qualquer ideia que tenha saído de moda está, por esse motivo, desacreditada” (1955, pp. 206 e 207). Ouvimos quotidianamente: “como é possível uma guerra na Europa em pleno século XXI!” ou “como é que não conseguimos controlar uma pandemia em pleno século XXI!”. São expressões que nos transportam para este conceito de LEWIS, sintomático de uma certa ilusão de fim da História, de apogeu temporal. O filósofo britânico OWEN BARFIELD foi mais corrosivo e irónico, definindo o conceito de LEWIS como a crença ingénuia, por parte de algumas pessoas, de que a “humanidade se enganou por incontáveis gerações, nos erros mais infantis, em todo o tipo de assuntos cruciais, até que foi redimida por um parecer científico do último século” (1967, p. 164). Devemos interiorizar sensatamente que estamos apenas no tempo, numa época, numa era. Com os erros, enganos e ilusões que outras eras experimentaram. E que o presente sofrerá alterações culturais, axiológicas e comportamentais e será visto, no futuro, como uma época do passado.

Em síntese, o analista deve enriquecer, ampla e continuamente, o seu conhecimento, tanto do passado como do presente, e pesquisar elementos essenciais de informação que alimentem os seus produtos de inteligência específicos. No entanto, deve ter presente que haverá um momento de descontinuidade, que as circunstâncias de rutura irão ocorrer. Pese embora o padrão de continuidade seja o cenário aparentemente mais razoável, o seu esforço intelectual não se deve esgotar apenas na leitura dos dados passados – é necessário explorar outras ideias, como veremos nos capítulos seguintes.

Análise empírica

Até ao séc. XV, as rotas das mercadorias até à Índia eram dominadas pelos venezianos e genoveses, quer por via terrestre, quer pelo Mediterrâneo, via Alexandria. A navegação pelo Atlântico, que já era empreendida pelos portugueses e castelhanos na exploração das ilhas atlânticas e costa africana, expunha enormes desvantagens para assegurar o transporte de produtos desde o Índico:

“a distância a ser percorrida seria, pelo menos, cerca de dez vezes maior, além de realizada em mar aberto, desconhecido e tempestuoso, ao invés de um mar fechado, como o Mediterrâneo, onde a navegação era facilitada por ser pouco

revolto, bem conhecido e onde nunca se estava muito distante dos referenciais costeiros” (BRANDÃO, 2021, p. 8).

Com o domínio muçulmano de toda a região do Médio Oriente e, principalmente, com a queda de Constantinopla em 1453, houve uma mudança no padrão do transporte de mercadorias. Era urgente uma resposta a esta alteração de paradigma e Portugal desfrutava de vantagem no que dizia respeito à navegação pelo Atlântico. Para além disso, a coroa pretendia alcançar o reino do *Preste João*, “com o qual se esperava fazer uma aliança contra os inimigos da fé cristã” (SARAIVA, 2001, p. 139), que “flagelavam as costas portuguesas” (*idem*, p. 136). Assim, “[o]ito meses depois da Queda de Constantinopla, «aparece, na bula de Janeiro de 1454, [...] o plano das Índias, do Infante [D. Henrique]” (SANTOS & SILVA, 2004, p. 125) e D. João II “intensifica a busca da rota marítima para o Oriente e a consequente expansão mercantil” (GULLO, 2021).

Para esta concretização procedeu-se a alterações na construção das naus, ao aperfeiçoamento dos mecanismos de navegabilidade e à recolha de dados das marés e da costa africana. Mas o monarca não se fica apenas por aqui. Era necessária mais informação, não apenas no que respeita à navegação, mas também sobre o destino dessa mesma navegação. O rei, ao mesmo tempo que dá continuidade à exploração da costa africana pela via marítima, envia vários emissários por terra, para a coleta de mais dados. Em 1487, Pêro da Covilhã e Afonso de Paiva são treinados por cosmógrafos e disfarçados de mercadores, partindo via Santarém, Barcelona, Nápoles, Alexandria e Cairo. Pêro da Covilhã, um “espião fluente em árabe” (NEWITT, 2020), terá recolhido informações quanto ao percurso das especiarias, proveniência da canela e noz-moscada, a importância de Calecute, onde afluíam os produtos e embarcavam via Mar Vermelho, caracterizando bem todos os movimentos comerciais. A par destes exploradores, uma “outra expedição foi mandada subir o Senegal até à sua junção com o Nilo” (BEAZLEY, 1945, p. 288), entre várias outras missões promovidas no sentido de melhor conhecer o Oriente em todas as suas dimensões. Este conjunto de investigações veio a revelar-se crucial para o sucesso mercantil português nas décadas posteriores, podendo ser classificado, sem demagogia, como um dos mais brilhantes exemplos de pesquisa de informação.

Este fragmento histórico condensa três aspectos abordados neste subcapítulo: 1) a importância do conhecimento geral: D. João II tinha plena consciência dos sucessos de navegação no Atlântico por parte do seu antecessor, do sentimento de insegurança motivado pelas frequentes incursões muçulmanas nas praias nacionais e tinha indicação da

existência do alegado reino do *Preste João*; 2) O valor da recolha de dados para enriquecer o conhecimento especial: o monarca português age em várias frentes para conseguir mais informações em todos os planos; 3) A consciência da cisão de uma era: o rei percebeu o impacto da queda de Constantinopla (que marca hoje o fim da Idade Média) para as mãos dos muçulmanos e as implicações geoestratégicas que isso representava, tendo dado uma resposta célere ao novo contexto.

Talvez tenha sido apenas o acaso, talvez tenha sido apenas mérito do monarca, talvez tenha sido uma conjugação de vários factores. O certo é que este excerto histórico ilustra de sobremaneira a importância dos pontos que anteriormente desenvolvemos.

3. A harmonia entre rigor e criatividade

“Em tais casos, ele contava com o inesperado. Em tais casos, quando não podia seguir o curso do razoável de modo cuidadoso e frio, seguia o curso do irracional (...), entrava em todos os becos sem saída, subia cada ruela bloqueada com entulhos, circulava em cada rua curva que o desviava inutilmente para fora do caminho. Defendia esse trajeto louco de forma bastante lógica” (Chesterton, A Inocência do Padre Brown).

Após o estudo do passado é o momento de preparar os cenários do futuro. Para isso devemos ter presente duas ideias: a primeira passa pela necessidade de oferecer uma possibilidade que seja a mais provável de vir a ocorrer; a segunda, a criação de hipóteses alternativas que sejam simultaneamente desafiadoras e verosímeis, por forma a obrigar o decisor a projetar vários planos de resposta. Se, por um lado, a geração de cenários nos convida ao rigor próprio do método e da cientificidade, por outro lado, para que eles sejam uma mais-valia devemos temperar esse rigor com criatividade. Esta conjugação transporta consigo uma ideia-feita segundo a qual

“rigor e criatividade não combinam. Mas quando devidamente balanceados, a fusão pode ser bastante proveitosa. Na verdade, um sem o outro conduzem a problemas. A criatividade sem rigor pode desviar-se do assunto e deixar de informar para a atividade. Rigor sem criatividade muitas vezes gera o óbvio e falha em fornecer conhecimento. A combinação dos dois maximiza o potencial. O

rigor ajuda a manter a criatividade focada, e a criatividade evita que o rigor se torne obsoleto ou deixe de gerar conhecimento” (HINES & BISHOP, 2015, p. 200).

Este ponto é importante durante a produção de ideias. O analista precisa de pensar com rigor e disciplina, mantendo o foco na questão fundamental, mas por outro lado deve procurar perspectivas alternativas através de um pensamento criativo. Como pode isto ser alcançado? Em duas fases: uma de produção de ideias (com criatividade) e outra de apreciação dos dados colhidos em todo o processo (com rigor).

A mente humana tende a procurar explicações simplificadas através de poucos fatores causais ou muitas relações diretas entre as causas e efeitos. Quando uma operação não decorre dentro do planeamento, algumas pessoas tendem a responsabilizar o comando, outras os executores, algumas outras os meios materiais. Mas embora as causas não devam ser necessariamente múltiplas, também não se deve presumir que todo o efeito deva ser explicado apenas numa causa. Aceitar a complexidade além do pensamento linear e evitar tirar ilações redutoras de eventos passados é o primeiro ingrediente da criatividade. O segundo passa por procurar ideias de outras pessoas.

O cérebro prefere, como referimos, trabalhar de maneira linear. A forma de gerar um novo pensamento é forçá-lo a redirecionar o rumo do raciocínio (BONO, 1996). Uma das técnicas mais profícuas para a geração de ideias passa pela realização de um *brainstorming*, com uma regra clara à cabeça: não criticar ou avaliar as ideias durante o processo. Este procedimento deve ter uma duração curta e terminar assim que as contribuições se estiverem a esgotar. O objetivo é permitir que os participantes contribuam livremente e sem receio de julgamentos pelos restantes. No final, o grupo pode então priorizar os pontos de vista úteis e descartar o resto. Uma abordagem particularmente arrojada passa por descartar, no final, todas as ideias geradas durante o *brainstorming*, alegando não serem suficientemente criativas. Isso pode desencadear um momento de alvoroço, mas no final a maioria dos grupos é capaz de gerar ideias novas, acabando por abandonar as primeiras.

Após a coleta das perceções, é o momento da depuração de toda a informação disponível. Essa fase deve ser especialmente meticulosa, pois qualquer juízo precipitado poderá direcionar o pensamento para conclusões enviesadas. Assim,

“[q]uando as informações e os dados são questionáveis, as evidências derivadas são ainda mais incertas e as inferências decorrentes dessas evidências podem ser

altamente suspeitas. Uma maneira de os analistas reduzirem essa incerteza é construindo inferências defensáveis a partir das evidências. No seu nível mais elementar, essas inferências dependem de credibilidade (pode-se acreditar), relevância (a evidência baseia-se na questão) e força inferencial ou probatória (quão convincente é em responder às questões levantadas pela interrogação). Infelizmente, nenhuma evidência – na área da inteligência ou em qualquer outro lugar – vem com essas três propriedades já definidas (MOORE, 2007, pp. 51 e 52).

Todo este trabalho deve ser catalogado e estruturado em forma de cenários. Mas não está terminado: o analista deve apresentar as hipóteses desenhadas e abrir espaço à discussão dessas possibilidades junto da sua equipa, podendo indicar um membro que irá ter um papel muito peculiar: o advogado do diabo. Esta última fase pode ser realizada dentro da inteligência para a conclusão do produto ou solicitada pelo decisor no momento da apresentação do seu plano, como veremos no próximo tópico.

Análise empírica

Ao longo dos primeiros meses de 1962 os analistas da Central Intelligence Agency foram recebendo relatórios a dar conta de manobras suspeitas em Cuba. Desde a invasão da Baía dos Porcos que a crispação se vinha a intensificar entre os Estados Unidos da América (EUA) e Cuba. A atenção tinha-se acentuado de forma significativa após algumas tomadas de posição soviéticas em resposta à instalação de mísseis norte-americanos em Itália e na Turquia. Essa tensão precipitou uma sucessão de relatórios com “histórias rebuscadas de tropas africanas com anéis no nariz, mongóis à espreita e até tropas chinesas [na ilha]” (HANSEN, 2002, p. 56). Estas informações eram descartadas pelos analistas, uma vez que recebiam inúmeras indicações mirabolantes do mesmo género. No entanto, a inteligência norte-americana terá sido vítima de uma campanha soviética concertada de contra-informação, que mascarava o real destacamento de forças e mísseis soviéticos para Cuba com a injeção propositada de milhares de falsos relatos de mísseis na ilha e a divulgação de informações sobre o destacamento das tropas, por forma a desacreditar qualquer dado nesse sentido. Após a profusão de falsos dados, os soviéticos foram capazes, não só de implantar cerca de cem armas nucleares táticas, como uma força de quarenta e dois mil militares. A inteligência norte-americana, não só não detetou o transporte e colocação dessas armas, como estimava uma força de quatro a cinco mil soldados soviéticos naquele país. Como ROBERT JERVIS nos recordou,

“os EUA não esperavam que os russos colocassem mísseis em Cuba, ou que o Japão atacasse Pearl Harbor, porque as autoridades americanas sabiam que os EUA frustrariam essas ações caso fossem tomadas. Esse julgamento estava correto, mas os outros países viam o mundo e os EUA com menos precisão, por isso as previsões americanas acabavam por ser imprecisas” (1997, p. 45).

A descoberta da presença de armas nucleares na ilha despoletou uma crise que fez roçar uma guerra entre as duas potências. O incidente acabou com um acordo entre os dois líderes, alcançado com o compromisso, por parte do chefe de Estado norte-americano, de retirar os seus mísseis da Itália e da Turquia.

A agência de inteligência norte-americana foi intencionalmente ludibriada com um conjunto de informações caricatas por forma a desvalorizar os indícios, tomando-os por mais uma manifestação da ansiedade daquele momento conturbado. Esse expediente acabou por iludir os analistas: o absurdo das informações que iam chegando aliado à leitura que a inteligência norte-americana fazia da imagem que os outros países tinham do seu país, ajudou a desconsiderar a hipótese da colocação de armas nucleares.

4. A exploração de ideias desconfortáveis

“na vida existe um elemento mágico nas coincidências que as pessoas ao pensar no prosaico talvez nunca notem. Como bem expressa o paradoxo de Poe, a sabedoria tem de levar em conta o inesperado” (Chesterton, A Inocência do Padre Brown).

É agora a altura de construir os cenários e de confrontar o decisor com esses mesmos cenários. Se é certo que a tendência do passado é importante para essa tarefa, a pressuposição de alterações de paradigma é verdadeiramente desafiante e significativa. A construção de cenários implica o dismantelamento de julgamentos preconcebidos. É não apenas necessário, como crucial, procurar quadros que retirem o decisor da zona de conforto. Isso inclui ideias que contrariem a estratégia atual, que sejam incomuns, invulgares, surpreendentes e contrárias à cultura e às expectativas da organização. Embora menos prováveis de ocorrer, são importantes na medida em que estimulam o decisor na procura de soluções para essas hipóteses.

Os preconceitos convertem, com bastante frequência, “a confiança no assunto em arrogância; suposições falsas cegam os analistas para as verdadeiras intenções dos seus alvos” (MOORE, 2007, p. 49). A comissão sobre o trabalho de inteligência dos EUA no Iraque concluiu que o serviço de inteligência, em vez de “pensar criativamente e considerar possibilidades aparentemente improváveis e impopulares (...) viu-se presa a um conjunto de suposições sobre o Iraque, concentrando-se em relatórios de inteligência que pareciam confirmar essas suposições” (*The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction*, 2005, p. 155). Isso resulta de uma homogeneidade de grupo. A uniformização mental, mais vincada em organizações hierarquizadas, com disciplina, doutrina e conceitos muito próprios, como são exemplo os corpos policiais, tende a afunilar as perspectivas. É, por essa razão, importante que uma equipa de analistas seja o mais heterogénea possível, quer cultural, quer academicamente. Isso passa por uma seleção de analistas de diversas culturas, por forma a ampliar o espectro das ideias alcançadas. Mas por muito diversificada que uma equipa seja, há sempre um padrão cultural predominante. Essa homogeneidade é contrariada com treino e a adoção de alguns procedimentos.

SHERMAN KENT, o pioneiro da inteligência moderna, salientou, há mais de 70 anos, que os analistas de inteligência deveriam ter “mais treino nas técnicas de proteção contra as suas próprias fragilidades intelectuais” (1949, p. 199), sendo esse um sintoma frequentemente diagnosticado nos relatórios de previsão. SUTTON (2002) aponta uma técnica que considera muito eficaz para a exploração de ideias desconcertantes: a designação de alguém para assumir o papel de advogado do diabo. Essa pessoa terá a tarefa de apontar falhas nas crenças, factos e decisões da equipa de trabalho. Para evitar o pensamento de grupo, uma organização deve ter pessoas dispostas a desafiar as suposições dos seus colegas, mesmo que esses colegas ocupem cargos superiores.

A expressão “advogado do diabo”, cuja origem veremos mais à frente, também é usada por MOORE (2007) para designar a pessoa ou pessoas com a incumbência de procurar problemas às nossas soluções. O propósito é o mesmo: obrigar a quebrar a hegemonia existente e a pensar fora do padrão do grupo. HINES e BISHOP ressaltam, contudo, que procurar essas “ideias desconfortáveis não é uma atividade que deva ser realizada para cada decisão organizacional” (2015, p. 197). Trata-se de uma solução que não apenas reivindica tempo e meios humanos, como reclama uma equipa culturalmente heterogénea, para que as ideias sejam, também elas, diversificadas. Isso pode passar, inclusivamente, pelo convite de pessoas fora da organização. São, no contexto policial,

importantes as reuniões prévias com organizadores de manifestações e eventos, para que se tente perceber as motivações, objetivos e planos desses mesmos organizadores e se alcancem outras perspectivas.

Análise empírica

Nos primeiros anos do cristianismo os devotos que defendiam a sua crença em Jesus Cristo até ao limite da morte eram venerados como mártires. Inicialmente começou com os apóstolos, mas foi incluindo outros fiéis considerados especialmente piedosos. A Igreja católica tinha uma estrutura mais descentralizada e os clérigos locais podiam canonizar pessoas falecidas mediante uma ponderação da autoridade eclesiástica local. A partir do séc. XII essa competência ficou centralizada no Papa, que estabeleceu todo um conjunto de procedimentos para a santidade.

Em 1587, o Papa Sisto V criou formalmente o cargo do *promotor fidei* (promotor da fé), popularmente conhecido como *advocatus diaboli* (advogado do diabo). Durante os processos de beatificação e canonização, cabia a esta autoridade, nomeada pela Igreja, “garantir que as canonizações fossem tratadas com o «cuidado necessário» («*Diligentem quoque curam adhibeant circa sanctorum canonizationem*»)” (PARIGI, 2012, p. 120). E não era uma atribuição particularmente agradável, como o sublinha a Enciclopédia Católica de 1913: “É seu dever sugerir explicações naturais para supostos milagres e até mesmo apresentar motivos humanos e egoístas para ações que foram consideradas virtudes heróicas”. A tarefa era vista como difícil, mas necessária: deveria haver uma posição que defendesse uma visão negativa, mesmo que fosse impopular, para que algo tão importante quanto a santidade resistisse a qualquer tipo de ceticismo.

O Papa João Paulo II modernizou todo o procedimento de canonização, tendo acabado formalmente com o ofício, no ano de 1983. Isso simplificou muito o processo, mas ainda assim o espírito do conceito permanece até aos dias de hoje, embora noutros moldes: durante a canonização de Madre Teresa de Calcutá foram convidados pela Igreja o conhecido ateu Christopher Hitchens e o controverso biógrafo Aroup Chatterjee, para argumentarem contra a sua ascensão aos altares e para que reunissem todo o tipo de informações que pudessem colocar em causa a sua integridade moral (DONOHUE, 2016).

A Igreja, tendo consciência da homogeneidade cultural e educacional no sacerdócio e do expectável desejo na canonização por parte dos clérigos, cedo percebeu a importância deste mecanismo para quebrar o pensamento de grupo, antecipando-se vários séculos aos

conceitos modernos de inteligência. Trata-se de um importante ensaio, que nos permite estudar a evolução e o seu mérito ao longo de séculos.

Israel vem adotar esta mesma metodologia, introduzindo uma interessante divisão no organismo vocacionado para a área da inteligência. O Departamento de Controlo, da Direção de Inteligência Militar de Israel (AMAN), popularmente conhecido como *Devil's Advocate Unit* ou *Ifcha Mistabra* (do aramaico: “o oposto acontece”) é uma pequena unidade que tem como tarefa examinar as avaliações de inteligência e os seus produtos com uma abordagem crítica e profissional, de modo a “inibir a propensão para o «pensamento de grupo», uma tendência psicológica na qual vozes dissidentes dentro de uma organização são eventualmente trazidas para o modo de pensar da maioria, por meio de uma pressão subtil dos colegas” (RODMAN, 2016). A sua função passa por verificar as possibilidades que parecem improváveis, tentar desafiar as avaliações aceites na divisão de pesquisa e oferecer estimativas opostas. O departamento foi criado em 1975, após a Guerra do Yom Kippur, que ocorreu em 1973, fazendo parte das implementações decorrentes das conclusões da Comissão Agranat. Funciona como um órgão independente na Divisão de Inteligência Militar, justamente para preservar a liberdade de apresentação de ideias, protegendo-a de qualquer interferência na avaliação ou controlo.

Na manhã de 24 de maio de 2000, o primeiro-ministro Yitzhak Herzog anunciou a decisão de se retirar da zona de segurança no Líbano, pondo fim a 18 anos de ocupação do território (Walla, 2000). Durante a inesperada retirada, os soldados deixaram para trás armas, munições e documentos nos postos avançados. Muito desse material acabou nas mãos do Hezbollah. As previsões da Direção de Inteligência Militar apontavam para um ataque a Israel pelo norte e o Departamento de Controlo contrapôs, defendendo que o Hezbollah não avançaria e manteria a paz (Yediot Ahronoth, 2008), o que acabou por acontecer até 2006, com o início da Segunda Guerra do Líbano. Este quadro defendido pelo departamento, para além de ter quebrado uma ideia que era consensual mas errada, proporcionou um clima de otimismo, podendo ter evitado manobras militares desnecessárias, provocatórias e que poderiam ter arrastado o conflito.

CAPÍTULO III – DISCUSSÃO / CONCLUSÃO

A produção de um relatório de inteligência não se resume, como vimos, apenas a “reunir informações, encontrar um padrão e escolher uma resposta; é necessário ir reduzindo as hipóteses, considerar todas as opções disponíveis e apresentar possibilidades

ao tomador de decisão” (MOORE, 2007, p. 52). Essas hipóteses são estruturadas em forma de cenários, numa ordenação por probabilidade. Os mais plausíveis são certamente os que granjeiam maior aceitação no decisor. Há, por outro lado, cenários pouco prováveis, mas com grande impacto. Essas hipóteses são mais complexas de conjecturar. É necessário que o analista procure quadros que sejam simultaneamente criativos, desafiadores, fundamentados, racionais e verosímeis. E isso obriga a alongar a mente para além do trivial.

Há quatro tópicos que o analista deve ter presente: em primeiro lugar, fazer um autodiagnóstico: o intelecto é a armação de onde surgirão as ideias, sendo necessário conhecer essa mesma armação. Em segundo, incrementar o conhecimento do passado – e do presente – para estar munido de informação que lhe permita elaborar suposições relativas ao futuro. Em terceiro, combinar rigor com criatividade na apreciação e elaboração dos cenários, sendo esta fusão muito vantajosa no processo de análise. E por último, procurar ideias que causem desconforto: são essas ideias que irão aumentar o lastro de realidades possíveis ao decisor, impelindo maior exigência no plano de ação. De forma sintetizada, numa primeira fase o analista deve-se preparar intrinsecamente e numa segunda fase deve desenvolver e adotar as técnicas de criação de ideias, que passam pelo *brainstorming* e pela designação de pessoas que contestem o pensamento homogêneo. Os princípios onde assentam estas habilidades condensam-se, de certa forma, em características como a humildade, o otimismo, a curiosidade, o conhecimento, a criatividade, o pragmatismo e a abertura de espírito.

A aplicação destes conceitos em forças e serviços de segurança passa, por um lado, pelos módulos formativos e, por outro, pela implementação de algumas rotinas. No que respeita à formação, poderão ser introduzidos exercícios que exponham as nossas fragilidades mentais, seguidos de um diagnóstico reflexivo em sala de aula. Para além disso, os formandos devem ser sensibilizados para a importância do conhecimento geral e do hábito da leitura, devendo-se formular enquadramentos relativos a acontecimentos históricos que foram preponderantes, lecionar contextos políticos e religiosos relevantes, aspetos que para além de enriquecer o conhecimento, despertem a curiosidade e sirvam de motriz para uma continuidade do interesse e do estudo desse assunto. Quanto aos serviços responsáveis pela inteligência, devem ser compostos por um conjunto de analistas com grande diversidade cultural, étnica, etária e formativa e devem gozar de autonomia funcional que os liberte de eventuais condicionalismos internos por parte dos decisores. Para além disso devem-se implementar mecanismos que incentivem a proliferação de

ideias, não apenas dentro do serviço como através de reuniões com pessoas da instituição e externas à instituição, incluindo, nalguns casos, promotores e organizadores do evento objeto de análise. Nas reuniões internas entre analistas deve-se evitar os consensos prematuros através do estímulo à divergência de opiniões. A cultura da organização deve, em síntese, ser contornada através de práticas que permitam projetar o pensamento para além dela, alcançando-se perspectivas que escapem à homogeneidade institucional.

É útil, antes de terminar, reconhecer que os passos descritos exigem um exercício intelectual exaustivo, que obriga a despende bastante tempo. Sabendo-se que a justificação mais “comum entre os analistas para defender o não uso de tais processos autoconscientes é a falta de tempo” (MOORE, 2007, p. 66), sublinhamos que nem sempre é possível colocar em prática todas as técnicas descritas. São mecanismos que o analista deve conhecer e ter a capacidade de colocar em prática sempre que tal se mostrar oportuno.

REFERÊNCIAS

- BARATA-FEYO, J. M. (1996, maio 09). *Operação Mar Verde* [série televisiva]. O País em Memória. <https://arquivos.rtp.pt/conteudos/operacao-mar-verde/>
- BARFIELD, O. (1967). *History in English words*. Grand Rapids.
- BEAZLEY, C. R. (1945). *O Infante D. Henrique e o Início dos Descobrimentos Modernos*. Livraria Civilização.
- BONO, E. (1996). *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*. Hammersmith, Harper Collins Business.
- BRANDÃO, R. P. (2021). *Guerreiros de Cristo na Terra de Santa Cruz: Os Cavaleiros Templários e a Expansão Ultramarina Ibérica*. Dialética Editora.
- CARVALHO, J. (2016). *A Geração de Cenários no Planeamento de Operações Policiais: Uma Reflexão Metodológica*. [Report, Repositório Institucional do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35324>
- CHESTERTON, G. K. (1983). *A Inocência do Padre Brown*. Editora Gradiva, tradutor: Carlos Grifo Babo.
- CORNISH, E. (2001). *How We Can Anticipate Future Events*. The Futurist, Diário da Câmara dos Deputados, número 23, página 235, de 1896-02-08. <https://debates.parlamento.pt/catalogo/mc/cd/01/01/01/023/1896-02-08/235>
- DONOHUE, B. (2016). *Unmasking Mother Teresa's Critics*. Sophia Institute Press.
- FANNING, W. (2013, Julho 11). "Promotor Fidei". The Catholic Encyclopedia. Vol. 12. Robert Appleton Company. <https://www.newadvent.org/cathen/12454a.htm>

- FERNANDES, L. F. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- FERNANDES, L. F. (2020). Inteligência Artificial. Desafios e Oportunidades para a Polícia. *Revista Polícia Portuguesa*, pp. 30-35.
https://www.researchgate.net/publication/349042943_Inteligencia_Artificial_Desafios_e_Oportunidades_para_a_Policia
- FURTADO, J. (2010, maio 05). *A Guerra* [série televisiva]. A Operação Mar Verde.
<https://www.rtp.pt/programa/tv/p26314/e1>
- Government approved: withdrawal from Lebanon by July. (2000, março 05). *Walla! Communications Ltd.* <https://news.walla.co.il/item/5550>
- GULLO, M. (2021). *Insubordinação e Desenvolvimento: As Chaves do Sucesso e do Fracasso das nações*. Editora Insular.
- HALPERN, D. (2002). *Thought and Knowledge: An Introduction to Critical Thinking*. Lawrence Erlbaum Associates.
- HANSEN, J. H. (2002). *Soviet Deception in the Cuban Missile Crisis*. Studies in Intelligence.
- HINES, A. & BISHOP, P. (2015). *Thinking About the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Smashwords Edition.
- JERVIS, R. (1997). *System Effects: Complexity in Political and Social Life*. Princeton University Press.
- JOUVENEL, B. (1967). *The Art of Conjecture*. Translated by Nikita Lary. Basic Books.
- KENT, S. (1949). *Strategic Intelligence for American World Policy*. Princeton University Press.

- LEWIS, C. S. (1955). *Surprised by Joy*. A Harvest Book.
- LINKOW, P. (1999). *What Gifted Strategic Thinkers Do*. Training & Development.
- MARINHO, A. L. (2005). *Operação Mar Verde, Um Documento para a História*. Lisboa. Círculo de Leitores.
- MARINHO, A. L. (2020). A Operação Secreta. *Revista Sábado*, (n.º 84), pp. 56-58.
- MILLWARD, W. (1993). Life in and out of Hut 3. *Hinsley, F. H., and Alan Stripp, Eds. Codebreakers: The Inside Story of Bletchley Park*. Oxford University Press. pp. 17-29.
- MOORE, D. T. (2007). *Critical Thinking and Intelligence Analysis*. Washington, DC: National Defense Intelligence College.
- NEWITT, M. (2020). *Portugal na História da Europa e do Mundo*. Leya.
- PARIGI, P. (2012). *The Rationalization of Miracles*. Stanford University.
- PINTO, M. (2015). Operação Mar Verde. *O Desembarque*, (n.º 20). pp. 27-35.
<https://ptdocz.com/doc/1079349/revista-n.%C2%BA-20-%C2%B7-publica%C3%A7%C3%A3o-peri%C3%B3dica-%C2%B7-mar%C3%A7o-2015>
- PINTO, T. (2021). *As Informações no Teatro de Operações da Guiné - Operação Mar Verde*. Instituto Universitário Militar.
- POIARES, N. (2016), Revisitando a Galeria de Criminosos Célebres em Portugal. *História da Criminologia Contemporânea (1896-1908)*. Politeia, vol. I – Studia Varia. pp. 405-420. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/35154>
- REVEZ, R. (2019, maio). *A Lei Contra os Anarquistas (1896)*.
<https://app.parlamento.pt/comunicar/V1/201905/57/artigos/art9.html>

RONDMAN, D. (2016). *Israel in the 1973 Yom Kippur War: Diplomacy, Battle and Lessons*. Liverpool University Press.

SANTOS, M. S. & SILVA, J. M. A. (2004). *A Historiografia dos Descobrimentos Através da Correspondência de Alguns dos seus Vultos*. Imprensa da Universidade.

SARAIVA, J. H. (2001). *História Concisa de Portugal*. Publicações Europa-América.

SUTTON, R.I. (2002). *Weird Ideas That Work: 11½ Practices for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation*. Free Press

The Commission on the Intelligence Capabilities of the United States Regarding Weapons of Mass Destruction, Report to the President of the United States. (2005, março 31). <http://www.wmd.gov/report/index.html>

The Other Intelligence. (2008, outubro 15). *Yediot Ahronoth*. <https://www.ynetnews.com/>

TOFFER, A. (1970). *Future Shock*, Londres e Sidney: Pan Books.