DESCORTINO

ENXERGAR O INVISÍVEL
E A CONSTRUÇÃO DO FUTURO

descortino-21out26.indd 1 21/10/2026 16:09:58

descortino-21out26.indd 2 21/10/2026 16:09:58

WALTER LUCAS DA SILVA

DESCORTINO

ENXERGAR O INVISÍVEL E A CONSTRUÇÃO DO FUTURO



ESSENTIAL IDEA EDITORA

SÃO PAULO > 2026

descortino-21out26.indd 3 21/10/2026 16:09:58

© 2026 Walter Lucas da Silva

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação ou transmitida, por qualquer forma ou meio eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou qualquer outro sem autorização prévia e expressa do autor, ressalvadas as exceções previstas na legislação de direitos autorais.

Este livro segue as normas do Acordo Ortográfico da língua portuguesa de 1990, adotado no Brasil em 2009.

Esta obra está protegida por direitos autorais de acordo com a Lei 9.610/98.

Direção editorial: Sonia Fonseca – Essential Idea Editora

Design da capa, projeto gráfico e diagramação: Carine Pieroni com foto de capa de Greg Rakozy para Unsplash

Revisão: Estrela & Soares Editorial

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Silva, Walter Lucas da
Descortino : compreender antes : agir melhor : construir o futuro : por que algumas pessoas, organizações e nações prosperam enquanto outras ficam para trás / Walter Lucas da Silva. -- Rio de Janeiro : Essential Idea Editora, 2026.

ISBN 978-65-86394-16-0

1. Comportamento organizacional 2. Desenvolvimento pessoal 3. Economia 4. Gestão empresarial 5. Tecnologia 6. Liderança 7. Organizações - Administração 8. Pessoas - Motivação 9. Prosperidade I. Título.

26-393669.0 CDD-650.12

Índices para catálogo sistemático:

1. Prosperidade : Sucesso em negócios : Administração 650.12

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

Impresso no Brasil

Toda transformação
começa quando alguém
passa a enxergar aquilo que até
então permanecia invisível.

descortino-21out26.indd 5 21/10/2026 16:09:58

descortino-21out26.indd 6 21/10/2026 16:09:58

DEDICATÓRIA

Dedico este livro à minha mãe, Vitória, que treinava por uma semana inteira só para conseguir assinar o próprio nome, e ao meu pai, Anibal, que sabia ler e escrever. Imigrantes portugueses, ambos chegaram ao Brasil na década de 1950 em busca de dias melhores. Foi com eles que aprendi que estudo e dedicação trazem conquistas, uma lição que esta obra ajuda a confirmar. Foi também com eles, sobretudo com meu pai, que aprendi o gosto pela leitura. Ele me incentivava a ler jornais, gibis e as muitas publicações compradas na banca do jornaleiro perto de casa.

descortino-21out26.indd 7 21/10/2026 16:09:58

descortino-21out26.indd 8 21/10/2026 16:09:58

AGRADECIMENTOS

À minha família pelo amor, pelo apoio de sempre e pela compreensão nos momentos em que esta obra exigiu silêncio, tempo e dedicação.

Aos amigos, chefes navais, mestres e companheiros de jornada que, ao longo da vida, compartilharam conhecimentos, experiências e exemplos que ampliaram minha maneira de compreender o mundo.

Nada do que aqui está escrito foi construído isoladamente; este livro é fruto das inúmeras conversas, reflexões, desafios e aprendizados compartilhados ao longo dessa navegação.

Faço um agradecimento especial aos que leram este livro quando ainda era um manuscrito e que, com suas observações, pontos de vista e sugestões, o tornaram melhor. Obrigado, Andréa Bento, André Beirão, Paulo Cheriff, Gabriel Eduardo, Hamilton Henrique, João Batista, João Lessa, João Talon, Lara Diniz e Marcio Rocha.

descortino-21out26.indd 9 21/10/2026 16:09:58

PREFÁCIO 15

DESCORTINAR E AGIR SOBRE O FUTURO 17
Sonia Fonseca

NOTA SOBRE AS FONTES E O MÉTODO 19

INTRODUÇÃO 21

PRÓLOGO 23

PARTE I AS ORIGENS

Capítulo 1
Antes da estratégia existia a observação **31**

Capítulo 2
Quando a experiência deixou de morrer com o indivíduo **39**

Capítulo 3
Quando o conhecimento passou a viajar no tempo **44**

Capítulo 4
A construção deliberada do conhecimento **49**

Capítulo 5
Instituições: quando a inteligência deixou de pertencer aos indivíduos **55**

Capítulo 6
A estratégia como consequência da compreensão **59**

PARTE II
A CAPACIDADE

Capítulo 7

Quando a inteligência deixou de ser apenas conhecimento **63**

Capítulo 8

A construção das capacidades **66**

Capítulo 9

O paradoxo do sucesso **75**

PARTE III
O DESCORTINO

Capítulo 10

O mundo não mudou. A complexidade tornou-se visível **85**

Capítulo 11

Inteligência adaptativa **90**

Capítulo 12

O descortino nas organizações **93**

Capítulo 13

O descortino nas nações **96**

Capítulo 14

Seis estratégias, seis futuros: China, Índia, Japão, Estados Unidos, Alemanha e Coreia do Sul **102**

Capítulo 15

Tecnologia: a ampliação da capacidade humana **113**

Capítulo 16

A inteligência artificial e
a expansão da compreensão **116**

Capítulo 17

O Brasil e o Descortino **121**

Capítulo 18

A responsabilidade da antecipação **133**

PARTE IV
A RESILIÊNCIA

Capítulo 19

Resiliência: da palavra ao conceito operacional **141**

Capítulo 20

Logística marítima: rupturas sobrepostas
e o horizonte à frente **148**

Capítulo 21

Resiliência climática marítima:
três modelos, orçamentos distintos **157**

Capítulo 22

Malaca: quando um país
testa a própria doutrina **162**

Capítulo 23

IMO, IALA e CIRM: o que está em jogo
e para onde vai **169**

Capítulo 24

Amazônia Azul: a curva do *hype* de um conceito
estratégico **173**

Capítulo 25

PROSUB, SisGAAz e o custo real da capacidade naval **178**

Capítulo 26

O calcanhar de aquiles portuário: crises com um mesmo padrão **183**

Capítulo 27

Planejamento espacial marinho: o instrumento que tenta coordenar as cinco camadas ao mesmo tempo **189**

Capítulo 28

As cinco camadas na prática: por que a Amazônia Azul aparece em quase todo capítulo **194**

Capítulo 29

Descarbonização e eletrificação portuária: o paradoxo da nova dependência **197**

Capítulo 30

Cibersegurança e ameaças híbridas portuárias: o novo front da resiliência **200**

Capítulo 31

Gêmeos digitais, simulação e quântica: aplicando a régua à tecnologia da moda **204**

Capítulo 32

O que a natureza já havia resolvido **208**

descortino-21out26.indd 13 21/10/2026 16:09:58

Capítulo 33
Descortino: o que já é possível enxergar **214**

EPÍLOGO 229

**POSFÁCIO: E AGORA?
DA COMPREENSÃO À PRÁTICA 235**

GLOSSÁRIO 241

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 244

SOBRE O AUTOR 261

NOTAS 262

PREFÁCIO

Nunca produzimos tanto conhecimento e, ao mesmo tempo, nunca enfrentamos tanta dificuldade para compreender um mundo em permanente transformação. A velocidade das mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e geopolíticas faz com que decisões tomadas hoje possam se tornar insuficientes em questão de meses. Nesse ambiente, a simples acumulação de informações deixou de representar uma vantagem competitiva; o verdadeiro diferencial passou a residir na capacidade de atribuir significado ao conhecimento disponível e transformá-lo em ação.

Foi dessa inquietação que nasceu a inspiração para esta obra.

Ao longo de décadas de atuação na Marinha do Brasil, na indústria de defesa, na cooperação internacional, na administração pública e na articulação entre empresas e universidades, tornou-se evidente que organizações submetidas a circunstâncias semelhantes produziam resultados profundamente distintos. Algumas conseguiam adaptar-se rapidamente, inovar e construir novos caminhos; outras permaneciam prisioneiras de interpretações consolidadas, incapazes de perceber que a realidade já havia mudado. A diferença não estava apenas na quantidade de recursos, na tecnologia disponível ou na estrutura institucional. Havia um fator anterior a tudo isso: a maneira pela qual cada organização compreendia o mundo ao seu redor.

Essa constatação conduziu ao desenvolvimento daquilo que denomino Teoria do Descortino: uma proposta de interpretação da própria evolução humana. Desde os primeiros agrupamentos sociais até a era da inteligência artificial, a história pode ser lida

como um processo contínuo de ampliação da capacidade de compreender e, consequentemente, da expansão das possibilidades de agir, inovar e construir o futuro.

Este livro não pretende substituir teorias consolidadas nem oferecer respostas definitivas. Seu propósito é integrar contribuições provenientes da história, da biologia, da filosofia, da economia, da administração, da estratégia, da inovação e da geopolítica em torno de uma questão fundamental: como pessoas, organizações e nações desenvolvem sua capacidade de compreender e transformam essa compreensão em possibilidades de moldar o futuro?

Se, ao concluir esta leitura, o leitor perceber que passou a observar o mundo com um olhar mais atento, mais integrado e mais consciente da responsabilidade que acompanha toda forma de conhecimento, então este livro terá cumprido sua missão.

DESCORTINAR E AGIR SOBRE O FUTURO

Em 2020, quando a Essential Idea estava produzindo o livro *O valor do mar – uma visão integrada dos recursos do oceano do Brasil*, nosso terceiro livro sobre o mar, conhecemos o Almirante Walter Lucas da Silva como presidente do Cluster Tecnológico Naval do Rio de Janeiro, que estava em seu primeiro ano de vida – havia *sido* fundado, meses antes e tivemos o prazer de convidá-lo para escrever um texto sobre esta organização.

Hoje, seis anos depois, o Cluster do Rio de Janeiro se tornou uma organização dezenas de vezes maior sob a presidência do Almirante da Silva, e com grande satisfação e alegria vamos ajudá-lo a publicar esta obra – *Descortino* –, que versa sobre um tema atual e muito relevante para o Brasil: como podemos construir um país melhor.

O livro foi baseado na experiência profissional e pessoal, aliada a uma profunda pesquisa documentada, com exemplos e casos de sucesso (e de não sucesso) muito bem selecionados.

O resultado é um exercício intelectual poderoso, um texto muito atraente que convida o leitor a uma reflexão não só sobre o país, mas também sobre a responsabilidade individual de decidir e agir como cidadão na construção de uma sociedade melhor.

Nestes 33 capítulos, o leitor vai descobrindo que a organização, o planejamento e a integração são cruciais para um progresso sustentável e real em todas as esferas – pessoal, empresarial e da nação.

O roteiro começa por "As origens – antes da estratégia existia a observação"; transita por "A capacidade – quando a inteligência deixou de ser apenas conhecimento"; chega a "O Descortino – o mun-

do sempre foi complexo; o que mudou não foi a complexidade do sistema, mas a capacidade humana de percebê-la" e chega ao capítulo final, "A resiliência – da palavra ao conceito operacional". Um caminho lógico.

Ao redigir esta nota da Editora, parafraseando o autor, "Este livro não tem pretensão de oferecer respostas definitivas", mas de promover uma reflexão e a compreensão das nossas potencialidades e possibilidades de construir um futuro melhor, concluo que o *Descortino* chega em momento adequado para nosso país.

Almirante da Silva, Bravo Zulu!

Sonia Fonseca
CEO – Essential Idea