

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROMÁRIO VIEIRA SOUZA

*FORESIGHT ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DE UM FRAMEWORK PARA A
CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS FUTUROS NA ABRH-SE*

SÃO CRISTOVÃO
2025

ROMÁRIO VIEIRA SOUZA

FORESIGHT ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DE UM FRAMEWORK PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS FUTUROS NA ABRH-SE

Qualificação apresentada como requisito para a jornada de obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM).

Orientadora: Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft

Linha de Pesquisa: Inovação e Tecnologia.

SÃO CRISTÓVÃO/SE
2025

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

S729f	<p>Souza, Romário Vieira Foresight estratégico : aplicação de um <i>Framework</i> para a construção de cenários futuros na ABRH-SE / Romário Vieira Souza ; orientadora Maria Conceição Melo Silva Luft. – São Cristóvão, SE, 2025. 247 f. : il.</p> <p>Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2025.</p> <p>1. Administração. 2. Gerência institucional – Previsão. 3. Organizações não governamentais. 4. Previsão. 5. Inovações tecnológicas. I. Associação Brasileira de Recursos Humanos. Secção Sergipe. II. Luft, Maria Conceição Melo Silva, orient. III. Título.</p>
	CDU 658:005.521



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE - UFS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ata de Defesa de Dissertação

Mestrando (a): ROMÁRIO VIEIRA SOUZA

Título da dissertação: FORESIGHT ESTRATÉGICO: APLICAÇÃO DE UM FRAMEWORK PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS FUTUROS NA ABRH-SE.

Data e horário da defesa: 25/08/2025 às 16h

Examinadores

- Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft (Presidente – Orientador)
- Profa. Dra. Rúbia Oliveira Corrêa (Examinador Interno)
- Prof. Dr. Marcello Caldas Bressan (Examinador Externo ao Programa)

Parecer: Depois de avaliarmos a dissertação e realizados os ritos acadêmicos da defesa, em que o candidato apresentou em sessão pública seu trabalho de pesquisa e respondeu aos nossos questionamentos, atribuímos, em sessão privada, o seguinte conceito:

- XX Aprovado (a)
 Reprovado (a)

São Cristóvão, 25 de agosto de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br MARIA CONCEICAO MELO SILVA LUFT
Data: 25/08/2025 18:34:37-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profa. Dra. Maria Conceição Melo Silva Luft
(Presidente - Orientadora)
Participação à distância por videoconferência

Documento assinado digitalmente
gov.br RUBIA OLIVEIRA CORREA
Data: 26/08/2025 08:51:51-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Profa. Dra. Rúbia Oliveira Corrêa
(Examinadora Interna)
Participação à distância por videoconferência

Documento assinado digitalmente
gov.br MARCELLO CALDAS BRESSAN
Data: 26/08/2025 13:35:18-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Prof. Dr. Marcello Caldas Bressan
(Examinador Externo ao Programa)
Participação à distância por videoconferência

Documento assinado digitalmente
gov.br ROMARIO VIEIRA SOUZA
Data: 26/08/2025 18:36:15-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Romário Vieira Souza
(Discente)
Participação à distância por videoconferência

Dedico este trabalho à memória das minhas duas avós, Maria Avilete Souza e a Gercina Vieira. Por serem pessoas que estiveram do meu lado, incentivado, acreditando e protegendo. Obrigado pela coragem!

AGRADECIMENTO

Toda jornada tem seus desafios, e essa jornada não foi diferente. Fazer o mestrado sempre fez parte de um sonho maior: lecionar e impactar a vida de pessoas. Antes de ser administrador e psicólogo, eu sempre quis ser um professor. Algumas pessoas tentaram diminuir esse sonho, não por maldade, mas por preocupação e por saberem os desafios que me aguarda nessa jornada. Já outras pessoas estiveram do meu lado incentivando e apoiando meu sonho. E é a essas pessoas que eu gostaria de agradecer nesse momento.

Primeiramente, ao Senhor Harmonioso por ser meu guia para a realização dos meus sonhos e por sempre estar comigo fazendo com que eu lembre do meu potencial e da minha garra. Segundo, à minha família: meus pais, meus irmãos, meu namorado, minhas sobrinhas, cunhadas e minha sogra. Obrigado pelo amor e cuidado com meu eu e com meus sonhos.

Terceiro, aos meus amigos irmãos de coração: Izabela Dória, Fillype Lima, Isabelle Silva, Victor Hugo, Marília Machado, José Antero, Caio Ávila, Thiago Câmara e Tainara Dantas. Vocês transformaram minha jornada em momentos mais leves e com muitas risadas. Obrigado pelo amor de vocês.

Gostaria de agradecer também a alguns amigos que participaram ativamente da minha jornada: Aldecy, Izabel, Josimar, Fernanda, Ranny, Duarte, Rodolfo, Nathan, Robson, Carla, Lucas, Felipe, Guilherme, George e Mariana.

Gostaria de agradecer aos meus colegas de jornada de mestrado. Foram momentos de muitas risadas, desafios e conquistas. Aprendi com cada um algo que levarei para a vida.

Destino um agradecimento especial aos meus dois antigos gestores, Rodrigo Martins e Adão Brianez pela confiança na jornada do mestrado e na vida profissional.

Destino outro agradecimento a minha professora Rúbia, por ser uma professora que sempre demonstrou acreditar em meu potencial e por permitir que eu realizasse o estágio do mestrado em uma de suas disciplinas.

Meu maior agradecimento vai para minha Orientadora, Professora Maria Conceição, por ser essa pessoa que sempre transmite luz e passa confiança para seus orientandos tanto em sua forma de falar, quanto de ser. Acredito do fundo do meu coração que sua orientação foi um presente nessa jornada.

“O futuro existe primeiro na imaginação, depois na vontade, e então na realidade.”
Barbara Marx Hubbard

RESUMO

Esta dissertação fundamenta-se na ideia de que as organizações não governamentais (ONGs) enfrentam diversas dificuldades para sobreviver e manter-se em ambientes instáveis. Isso evidencia a necessidade de uma abordagem estratégica adaptável e orientada para o futuro, não mais um olhar linear de planejar ações estratégicas, mas de investigar futuros possíveis e desejáveis. Para tanto, tem como objetivo descrever a aplicação do *Framework Foresight* de Andy Hines e Peter Bishop na ABRH-SE para a construção de cenários e ações futuras. O método adotado foi qualitativo de natureza exploratória e descritiva por meio de uma pesquisa de estudo de caso único na ABRH-SE, na qual foram utilizadas três fontes de evidências: entrevistas semiestruturadas com diretores da ONG, pesquisa em documentos internos e externos e observação participante na aplicação do framework com associados da ONG. Desse modo, este trabalho apresenta como resultado o levantamento de sinais fracos e tendências e a aplicação do *Framework Foresight*, detalhando quais etapas foram aplicadas ou adaptadas., ao estruturar as atividades de prospecção e permitir uma análise sistemática do futuro. A pesquisa conclui que a utilização do *Framework Foresight* na ABRH-SE possibilitou a criação de quatro cenários futuros, sendo um deles, o cenário preferível para a ONG. Além disso, demonstrou a flexibilidade do *Framework*, evidenciando a possibilidade de aplicar em diferentes contextos organizacionais, já que não foi identificado pesquisas acadêmicas com essa proposta de aplicação em uma ONG.

Palavras-Chave: Estratégia. ONG. *Foresight* estratégico. Cenários futuros.

ABSTRACT

This dissertation is based on the idea that non-governmental organizations (NGOs) face various difficulties in surviving and maintaining relevance in unstable environments. This highlights the need for an adaptable, future-oriented strategic approach, moving beyond a linear view of planning strategic actions. To address this scenario of change, we propose the application of Strategic Foresight, using methods that offer a conceptual framework for investigating possible and desirable futures. This allows NGOs to guide their strategic choices in an uncertain environment. From this perspective, the objective of this study is to describe the application of Andy Hines and Peter Bishop's Foresight Framework at ABRH-SE for building future scenarios and actions. This dissertation's strategy is to conduct a single case study, adopting a qualitative approach with exploratory and descriptive characteristics. The sources of evidence used are semi-structured interviews, documentation, and participant observation. This work presents the application of the Foresight Framework as its result, detailing which steps were applied, which were adapted, and which were possible to implement. The research concludes that using the Foresight Framework at ABRH-SE enabled the creation of four future scenarios, one of which is the preferred scenario for the NGO. Furthermore, the study demonstrated the Framework's flexibility, highlighting its applicability in different organizational contexts, as no academic research with this specific application proposal in an NGO was identified.

Keywords: Strategic. ONG. Strategic Foresight. Future scenarios.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Esquema dos componentes teóricos da pesquisa	25
FIGURA 2 - Mapa do Domínio	43
FIGURA 3 – Framework STEEP	45
FIGURA 4 – Processo e estágio de uma análise PEST OU STEEP	45
FIGURA 5 – Roda de Futuro	51
FIGURA 6 – Diamante do <i>Foresight</i>	57
FIGURA 7 – Triângulo de futuros	109
FIGURA 8 – Triângulo de Futuros: Equipe 01	110
FIGURA 9 - Triângulo de Futuros: Equipe 02	110
FIGURA 10 - Triângulo de Futuros: Equipe 03	111
FIGURA 11 – Matriz 2x2	117
FIGURA 12 - Matriz 2x2: Equipe 01	118
FIGURA 13 - Matriz 2x2: Equipe 02	119
FIGURA 14 - Matriz 2x2: Equipe 03	119
FIGURA 15 - Cenário 01: Equipe 01	120
FIGURA 16 - Cenário 02: Equipe 02	121
FIGURA 17 - Cenário 03: Equipe 03	121
FIGURA 18 - Cenário 04: Equipe 03	122
FIGURA 19 - Principais Resultados E Impacto Mensuráveis Que ABRH-SE Gerou Para o RH em 2035: Equipe 01	126
FIGURA 20 - Principais Resultados E Impacto Mensuráveis Que ABRH-SE Gerou Para o RH em 2035: Equipe 02	126
FIGURA 21 - Principais Resultados E Impacto Mensuráveis Que ABRH-SE Gerou Para o RH em 2035: Equipe 03	127
FIGURA 22 - Principais Características/Inovações Da ABRH-SE: Equipe 01	128
FIGURA 23 - Principais Características/Inovações Da ABRH-SE: Equipe 02	129
FIGURA 24 - Principais Características/Inovações Da ABRH-SE: Equipe 03	129
FIGURA 25 – Stakeholders 2035: Equipe 01	131
FIGURA 26 - Stakeholders 2035: Equipe 02	131
FIGURA 27 - Stakeholders 2035: Equipe 03	132
FIGURA 28 – Missão 2035: Equipe 01	133
FIGURA 29 - Missão 2035: Equipe 02	134

FIGURA 30 - Missão 2035: Equipe 03	135
FIGURA 31 – Modelo de <i>Backcasting</i>	137
FIGURA 32 – <i>Backcasting</i> : Equipe 01	130
FIGURA 33 - <i>Backcasting</i> : Equipe 02	139
FIGURA 34 - <i>Backcasting</i> : Equipe 03	140
FIGURA 35 - Feedback do Workshop	143

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Percepções de Estudos de Futuros	26
QUADRO 2 – Benefícios do <i>Foresight</i> Estratégico	31
QUADRO 3 – Desafios do <i>Foresight</i> Estratégico	33
QUADRO 4 – Características do <i>Foresight</i> Estratégico para a área de Inovação.....	35
QUADRO 5 –Atividades <i>Thinking about the Future</i> e Etapas do <i>Framework Foresight</i>	41
QUADRO 6 – <i>Framework Foresight – Framing</i> (Enquadramento)	42
QUADRO 7 – <i>Framework Foresight – Scanning</i> (Varredura)	44
QUADRO 8 – <i>Framework Foresight – Forecasting</i> (Previsão)	47
QUADRO 9 – <i>Framework Foresight – Visioning</i> (Visualização)	50
QUADRO 10 – <i>Framework Foresight – Planning</i> (Planejamento)	52
QUADRO 11 – <i>Framework Foresight – Action</i> (Ação)	53
QUADRO 12 – <i>Framework Foresight</i> Completo	54
QUADRO 13 – Contribuição Potencial dos métodos Qualitativos	58
QUADRO 14 - Perfil Dos Entrevistados	65
QUADRO 15 – Fontes de Notícias Externas	67
QUADRO 16 - Protocolo de Observação - <i>Framework Foresight</i>	69
QUADRO 17 - Etapas do <i>Framework</i> e Observações	70
QUADRO 18 – Categorias Analíticas	72
QUADRO 19 – Organização dos documentos internos	73
QUADRO 20 – Códigos das Entrevistas	74
QUADRO 21 – Códigos dos Documentos Internos	75
QUADRO 22 – Códigos Dos Documentos Externos	75
QUADRO 23 – Códigos do Workshop	76
QUADRO 24– Critérios de Validade e Confiabilidade	77
QUADRO 25 – Protocolo do estudo de caso	78
QUADRO 26 - Análise das respostas para a criação da questão-chave	80
QUADRO 27 – Análise dos Trechos das entrevistas sobre Projetos	84
QUADRO 28 - Análise dos Trechos das entrevistas sobre Desafios	86
QUADRO 29 - Análise dos Trechos das entrevistas sobre Oportunidades	87
QUADRO 30 – Análise Trechos das entrevistas sobre Principais sinais de mudança ...	88

QUADRO 31 - Análise dos Trechos das entrevistas sobre objetivos ambiciosos	90
QUADRO 32 - Análise dos Trechos dos documentos sobre projetos	92
QUADRO 33 - Análise dos Trechos do documento interno – Missão e Visão	93
QUADRO 34 - Análise dos Trechos do documento interno – História	93
QUADRO 35 - Análise dos Trechos – Ponto Forte e Ponto Fraco	94
QUADRO 36 – Categorias-chave e título de notícias	97
QUADRO 37 – As Tendências do RH estratégico e o Papel do RH nas empresas.....	99
QUADRO 38 - As Tendências da Saúde mental e impacto nas empresas	100
QUADRO 39 - As Tendências da Sustentabilidade e impacto locais	101
QUADRO 40 - Tendências Futuras e Inovação em RH	103
QUADRO 41 – Tendências pontuadas pelos participantes	106
QUADRO 42 – Análise do Triângulo de Futuros – Atração do Futuro Preferível.....	111
QUADRO 43 - Análise do Triângulo de Futuros – Peso do passado	113
QUADRO 44 - Análise do Triângulo de Futuros – Empurrão do Presente	114
QUADRO 45 – Incertezas Críticas	115
QUADRO 46 – Cenários Matrix 2x2	123
QUADRO 47 – Análise dos dados – Principais resultados/Impacto mensuráveis.....	128
QUADRO 48 - Análise dos dados – Principais características/Inovações	130
QUADRO 49 - Análise dos dados – ABRH-SE é percebida pelos Stakeholders.....	133
QUADRO 50 – Perguntas direcionadoras para construção do cenário desejável	135
QUADRO 51 – Análise de dados – <i>Backcasting</i> Equipe 01	138
QUADRO 52 - Análise de dados – <i>Backcasting</i> Equipe 02	139
QUADRO 53 – Análise de dados - <i>Backcasting</i> Equipe 03	141
QUADRO 54 – <i>Framework Foresight</i> – Original e Adaptado	156

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BANI	"Frágil", "Ansioso", "Não linear" e "Incompreensível"
ONG	Organização Não Governamental
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ABRH-SE	Associação Brasileira de Recursos Humanos seccional de Sergipe)
ESG	Ambiental, Social e Governança (<i>Environmanetal, Social and Governance</i>)

Sumário

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. OBJETIVOS.....	16
1.1.1. <i>Objetivo geral</i>	16
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i>	16
1.2. JUSTIFICATIVA.....	17
1.2.1. <i>Justificativa Teórica</i>	17
1.2.2. <i>Justificativa Prática</i>	20
1.2.2.1. <i>Aplicação do Framework Foresight</i>	20
1.2.2.2. <i>Justificativa do caso Selecionado</i>	23
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1. ESTUDOS DE FUTUROS E FORESIGHT ESTRATÉGICO	25
2.2. FUNDAMENTOS DO FORESIGHT ESTRATÉGICO.....	28
2.3. FORESIGHT ESTRATÉGICO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS	30
2.4. FORESIGHT E INOVAÇÃO	35
2.5. <i>FRAMEWORKS DE FORESIGHT: CONCEITO E APLICAÇÃO</i>	38
2.6. <i>FRAMEWORK FORESIGHT DE HINES E BISHOP</i>	40
2.7. PROCESSO E CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS QUALITATIVOS DO FORESIGHT ESTRATÉGICO	55
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	60
3.2. ABORDAGEM DA PESQUISA	62
3.3. ESTRATÉGIA DA PESQUISA	62
3.4. FONTES DE EVIDÊNCIAS E COLETA DE DADOS	63
3.5. CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	72
3.7. PROTOCOLO DE VALIDADE E CONFIABILIDADE	77
4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	80
4.1. ESCOPO PARA A APLICAÇÃO DO FRAMEWORK	80
4.1.1. <i>Compreendo os projetos atuais da ONG</i>	83
4.1.2. <i>Mapeando os desafios atuais</i>	85
4.1.3. <i>Principais Oportunidades para a ONG</i>	87
4.1.4. <i>Principais Sinais de Mudança para o Futuro da ONG</i>	88
4.1.5. <i>Objetivos Ambiciosas para o futuro da ONG</i>	89
4.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	91
4.2.1. <i>Projetos da ABRH-SE</i>	91
4.2.2. <i>Missão, Visão e História da ABRH-SE</i>	92
4.2.3. <i>Pontos fortes e Pontos Fracos da ABRH-SE</i>	94
4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	96
4.3.1. <i>RH estratégico e Papel do RH nas empresas</i>	98
4.3.2. <i>Saúde mental e impacto nas empresas</i>	100
4.3.3. <i>Sustentabilidade e impactos locais</i>	101
4.3.4. <i>Tendências Futuras e Inovação em RH</i>	103
4.4. PRÁTICA DO WORKSHOP	105
4.4.1. <i>Consciência passado, presente e futuro preferível</i>	108
4.4.2. <i>Incerteza Crítica</i>	115
4.4.3. <i>Cenários de Futuros</i>	117
4.4.4. <i>Visão de futuros e Ações futuras</i>	125
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	143
5.1. DEFINIR O ESCOPO	143
5.2. ESCANEAR OS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO PARA IDENTIFICAR TENDÊNCIAS, SINAIS FRACOS E FATORES CONTEXTUAIS QUE INFLUENCIAM A ABRH-SE.	145

5.3. REALIZAR O <i>WORKSHOP</i> DE FORESIGHT ESTRATÉGICO PARA CONSTRUIR CENÁRIOS E AÇÕES FUTURAS DA ORGANIZAÇÃO.....	146
5.4. ANALISAR OS RESULTADOS DA PRÁTICA DA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>FRAMEWORK FORESIGHT</i> NA ABRH-SE	151
6. CONCLUSÃO	158
6.1. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	161
6.2. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	162
REFERÊNCIAS	164
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	179
APÊNDICE B - CRONOGRAMA DO <i>WORKSHOP</i>	180
APÊNDICE C – DIÁRIO DE CAMPO	181
APÊNDICE D - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO - FRAMEWORK FORESIGHT E AS ETAPAS	187
APÊNDICE E – SLIDES UTILIZADO NO <i>WORKSHOP</i>	190
APÊNDICE F – ABORDAGEM STEEP – SINAIS FRACOS PARA CRIAR TENDÊNCIAS.....	206
ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	232
ANEXO B - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISAS EM AMBIENTE VIRTUAL	237
ANEXO C – TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE	239
ANEXO D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE ARQUIVOS/DADOS DE PESQUISA/PRONTUÁRIOS	241
ANEXO E – TERMO DE AUTORIZAÇÃO E EXISTÊNCIA DE INFRAESTRUTURA.....	242

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, a humanidade demonstrou uma imensa fascinação em desvendar os mistérios do futuro, Miller (2018) aponta para práticas antigas de previsão, assim como para expressões artísticas e filosóficas que buscavam compreender o que poderia estar por vir.

Na perspectiva de Webb (2016), o futuro se manifesta em ambientes distintos nas bordas da sociedade, jamais de uma forma central. Nesse aspecto, entende-se que a manifestação do futuro não surge da noite para o dia, mas se desenvolve dando vários passos em diferentes perspectivas do cotidiano social.

Nesse sentido, na mente das pessoas, conforme Balagtas (2024), há um constante exercício de traçar os futuros, ponderando diferentes cenários e buscando antecipar fatos. Essa prática se manifesta tanto em ações cotidianas, como verificar a formação das nuvens para prever a chuva, quanto em decisões estratégicas complexas, como a avaliação da viabilidade de iniciar uma pesquisa sobre tecnologias emergentes ou de investir em novas perspectivas organizacionais. Em ambos os casos, esse exercício está correlacionado à necessidade de superar desafios e obstáculos. O momento presente, portanto, exerce uma influência sobre os futuros, gerando impactos que se apresentam como ameaças ou oportunidades, seja em uma perspectiva pessoal ou na visão estratégica organizacional. Diante das manifestações de incerteza, uma abordagem estratégica focada na identificação de possibilidades futuras pode oferecer clareza e preparar indivíduos e organizações para prospecções futuras.

Spitz e Zuin (2022) argumentam que as pessoas vivem em um momento de disruptão, o qual se refere a um contexto de transformações relevantes e inesperadas que modificam o estado atual das coisas, seja no cenário empresarial, tecnológico ou em outros aspectos da vida. Ainda que esse momento de mudança não seja um fenômeno novo, a rapidez com que ocorrem está aumentando, fazendo com que profissionais questionem como será o futuro da sociedade. Os principais motivadores para esse aspecto de mudanças, segundo Spitz e Zuin (2022), são os avanços tecnológicos, a globalização e outras forças. Mudanças que antes levavam décadas para se concretizar agora podem acontecer em poucos anos ou até meses.

Nessa conjuntura em que transformações tecnológicas, sociais e econômicas ocorrem em um ritmo acelerado e o futuro manifesta-se de forma cada vez mais incerta, as organizações têm dificuldades para identificar respostas e padrões, mesmo dispondo de grandes volumes de dados e ferramentas analíticas. De acordo com Silva, Santos e Rodrigues (2023), analisando o cenário atual, as empresas que têm um único serviço em sua estrutura, demonstram dificuldades para a tomada de decisão estratégica, especialmente por causa da insegurança que o mercado em alta velocidade propaga. Diante disso, segundo os referentes autores, ilustram-se elementos do mundo *Brittle, Anxious, Non-linear e Incomprehensible* (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível) ou denominados pela sigla BANI, um padrão que destaca a instabilidade e complexidade do cenário de negócios contemporâneo. Neste cenário desafiador, novos métodos e instrumentos gerenciais são essenciais para gerir a complexidade e a incerteza do mercado.

Para contextualizar o ponto acima, Conway (2016) destaca que as abordagens tradicionais de planejamento estratégico seguiam uma jornada linear em relação ao futuro, a qual constava com um único cenário futuro para ser alcançado. Tais abordagens ganharam espaço em um período em que o futuro era percebido como menos complexo e mais previsível. Nessa época, uma abordagem linear fazia sentido, dada a lentidão das mudanças e a menor quantidade de variáveis que tornava mais prático de gerenciar. Contudo, no mundo contemporâneo, marcado por uma variedade de possibilidades e um ritmo acelerado de mudanças, promove futuros incertos e com diferentes facetas, com muitas oportunidades e ameaças, exigindo novas estratégias.

Ademais, é necessário experimentar metodologias mais flexíveis e dinâmicas que incorporam uma quantidade mais abrangente de futuros possíveis ou desejáveis, possibilitando uma preparação mais coesa e adaptativa para as incertezas do mercado. Nesse aspecto, Rohrbeck (2011) propõe que é relevante um novo modelo de estratégia para a realidade do mercado no cenário complexo com muitas mudanças em curtos períodos.

Apesar da demanda pontuada sobre cenário de negócios contemporâneo, pensar sobre o futuro não é uma prática nova. Segundo Bell (2003), essa abordagem é um fenômeno universal que pesquisadores identificaram há muitas décadas. A prática da prospecção de antecipar comportamentos e tecnologias do futuro baseados em dados do passado e do presente; e, é claro, a reflexão sobre possíveis cenários futuros têm sido

frequente na história humana, a partir dos antigos oráculos até as modernas metodologias de Estudos de Futuros e *Foresight*. Inclusive, o autor citado argumenta que essa prática desempenha um papel relevante na construção de estratégias.

Na mesma perspectiva, Hollinshead (1999) enfatizava que desenvolver a consciência do tema de futuros envolvia a habilidade de criar e manter uma visão futura de alta qualidade, coerente e funcional, utilizando ideias, sinais e tendências, de maneira objetiva. Já Horton (1999) complementou descrevendo o conceito de futuros, como um processo para desenvolver múltiplas perspectivas sobre as possíveis direções que o futuro pode tomar, permitindo decisões mais robustas para moldar um futuro desejável.

De acordo com Sutherland e Woodroof (2009), pensar estrategicamente sobre o futuro é importante por causa da quantidade de diferentes desafios que já apareciam no início do século XX na sociedade e os futuros desafios que vão aparecer no mundo em constante mudança. Além disso, os autores também argumentam que a possibilidade de identificar os futuros problemas e oportunidades, baseados nas tendências e sinais de mudança do presente, contribuirá para que os decisores das empresas reajam no momento mais conveniente para mitigar os danos ou potencializar os benefícios para as organizações. Entretanto, para os gestores dessas organizações seria um desafio ter o compromisso com o longo prazo, trabalhando nas práticas de futuros. Nesse aspecto, de acordo com Boonmavichit e Boossabong (2022), pode ser difícil de sustentar mudanças de longo prazo dependendo do cenário que a empresa está passando no momento presente.

Desse modo, comprehende-se que a área de estudo e prática de *Foresight* estratégico está inserida no contexto estratégico organizacional de uma forma significativa. A relevância do Foresight estratégico encontra-se em sua diversidade de teorias, como abordado por Iden, Methlie e Christensen (2017), que argumentam sobre a natureza multidisciplinar do campo, favorecendo-se de muitas áreas como gestão, economia, psicologia e sociologia. Esta multidisciplinaridade auxilia em uma compreensão mais sólida e vasta do *Foresight* estratégico. Com essa diversidade teórica, a aplicação de diferentes abordagens e modelos, beneficia a compreensão das práticas de *Foresight* Estratégico e sua conexão com a tomada de decisão estratégica nas organizações.

Entretanto, vale ressaltar que a aplicação do *Foresight* Estratégico tem seus desafios. Segundo Cornelisse e Van Klink (2024) as organizações têm uma cultura

direcionada a ações de curto prazo. Isto, juntamente com uma obsessão por controle e previsibilidade, são obstáculos para a implementação do *Foresight* Estratégico. Além disso, existe o desafio de traduzir ideias em ações estratégicas no dia a dia das operações, o risco do pensamento de grupo e de narrativas baseadas em crenças pessoais dos colaboradores.

Importante destacar, Kivunja (2018) aborda que o termo *Framework* pode ser aplicado de forma intercambiável com o termo abordagem, por se tratar de estruturas que guiam o desenvolvimento e análise de estudos. Portanto, neste estudo as palavras “abordagem” e “framework” têm a mesma conotação.

Ademais, existe uma falta de consenso entre autores sobre a definição de ‘*Foresight*’ e ‘*Foresight* Estratégico’. Na visão de Slaughter (2002), *Foresight* seria uma capacidade que pode ser desenvolvida pelas pessoas e é direcionada para visualizar o futuro; e que *Foresight* Estratégico seria uma forma de aplicar essa capacidade com uma perspectiva organizacional e direcionada para aspectos estratégicos. Já Crews (2024) direciona o termo *Foresight* em um contexto da atualidade e como um tipo de ferramenta para inovação e estratégia das organizações. Por esse aspecto, nesse estudo, tanto o termo ‘*Foresight*’ quanto ‘*Foresight* estratégico’ possuem funcionalidades equivalentes, ou seja, representando a capacidade organizacional de antecipar e analisar desenvolvimentos futuros para decisões estratégicas e promover a inovação.

O *Foresight* Estratégico, segundo Rohrbeck, Battistella e Huizingh (2015), implica no cenário empresarial em compreender e aplicar percepções direcionadas para os futuros nas atividades com foco em pensamento estratégico e na tomada de decisões para uma empresa. Esse aspecto enfatiza a avaliação de como as mudanças externas afetam a empresa e como a organização molda sua estratégia com o olhar de futuros para manter-se competitiva ao longo do tempo no mercado.

Assim, pensar sobre os futuros se torna ainda mais imperativo em tempos de mudanças rápidas. Apesar da obsessão das organizações com o presente, todo líder empresarial deve estar pensando sobre o futuro. Segundo Giaoutzi e Sapiro (2014), a importância do *Foresight* estratégico habita na curiosidade humana e no potencial de ganho ao antecipar eventos futuros. A curiosidade impulsiona a exploração do futuro, enquanto o pensamento estruturado e criativo pode proporcionar vantagens estratégicas para adaptar-se e explorar novas oportunidades.

Com o esclarecimento em relação a definição de *Foresight* Estratégico, surge então o questionamento acerca da possibilidade dessa abordagem construtiva e transformadora, além de ser aplicada em organizações privadas e públicas para capacitar e preparar para os possíveis futuros, também se aplica a organizações não governamentais (ONGs), no intuito de desenvolver estratégias futuras e responder de maneira eficaz às mudanças do mercado para a sobrevivência dessas organizações.

Para fundamentar o contexto estudado é necessário definir ONGs, que conforme Rothgiesser (2004), fazem parte do terceiro setor, forma como a sociedade é organizada em relação as suas atividades econômicas e sociais, composto por organizações privadas que operam com foco em objetivos públicos, onde pessoas participam de forma voluntária com foco no social. Essas organizações desempenham um papel relevante na promoção do bem-estar social, na defesa de diferentes contextos sociais, desenvolvimento da sociedade, etc.

Abiddin, Ibrahim e Aziz (2022) descreveram que as ONGs exercem um papel relevante no Desenvolvimento Comunitário Sustentável, colaborando para a realização de práticas e políticas que podem gerar o bem-estar em diferentes vertentes para a sociedade.

Segundo Šerá Komlossyová et al. (2020), algumas ONGs têm objetivos ousados e multifacetados, impulsionados por um conjunto complexo de tendências e fatos relevantes que mudam o contexto. Pode-se dizer que grande parte dessas organizações trabalham em ambientes complicados, com dificuldade constante de achar respostas, porque está sempre em constante mudança, semelhantes aos desafios enfrentados pelas empresas. Indo além, os autores comentam que o *Foresight* Estratégico pode ser integrado às práticas abordadas por ONGs como um instrumento para antecipar possibilidades de mudanças em contextos sociais, tecnológicos, ambientais, econômicos e políticos.

A proposta desta dissertação é a aplicação do *Framework Foresight* de Andy Hines e de Peter Bishop da Universidade de Houston em uma ONG que demonstre ter algum tipo de experiência com o tema, além de uma abertura para perspectiva de futuros e uma cultura comportamental de laboratório de inovação, com o intuito de propagar o novo e gerar impacto para a sociedade.

O “*Framework Foresight*” de Peter Bishop e Andy Hines é abordado no livro *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*. Foram criadas seis atividades idealizadas por um grupo de Desenvolvimento Profissional da Associação de

Futuristas Profissionais durante os anos de 2004 e 2005. As atividades do *framework* são: *Framing, Scanning, Forecasting, Visioning, Planning e Acting* (Enquadramento, Exploração, Previsão, Visualização, Planejamento e Ação). Além disso, o *framework* tem uma estrutura clara e sequencial, possibilitando adaptação em sua forma de aplicação, além de promover um processo de explorar futuros de uma forma colaborativa e transparente. Os autores citados argumentam sobre o propósito do *framework* de orientar profissionais iniciantes nas práticas de *Foresight* Estratégico, servindo como meio adequado para a proposta dessa dissertação.

Foram identificados estudos que aplicam o *Framework Foresight* em organizações privadas e governamentais, como o Texas *Transportation Scenario Project* (Projeto de Cenário de Transporte do Texas), citado por Hines e Bishop (2013) e publicado em 2008, e a aplicação na USDA *Forest Service* (Serviço Florestal dos Estados Unidos), conforme a perspectiva de Hines et al. (2018). Contudo, as pesquisas realizadas não revelaram estudos na literatura acadêmica que documentem a aplicação desse *Framework* em Organizações não governamentais (ONGs).

Um ponto importante que é argumentado por Vecchiato (2014) e Iden, Methlie e Christensen (2017) é sobre o valor do *Foresight* estratégico que conduz as organizações a obter vantagens competitivas em relação ao mercado. No entanto, sua aplicação enfrenta alguns desafios. Conforme aponta Rohrbeck e Schwarz (2013), as organizações precisam adaptar os métodos de *Foresight* às necessidades e prioridades da gestão, além de possuir uma visão clara dos objetivos, capacidades organizacionais e recursos, bem como uma forte compreensão do ambiente de negócio e suas dinâmicas.

Diante dessas considerações, foi identificada a Associação Brasileira de Recursos Humanos - Seccional Sergipe (ABRH-SE) como uma organização não governamental para a aplicação do modelo adaptado do *Framework Foresight*. Destaca-se que a ABRH-SE desempenha um papel atuante em sua missão de disseminar conhecimento sobre o mundo do trabalho com foco no presente e no futuro, e promove o desenvolvimento de pessoas e organizações no estado de Sergipe (ABRH-SE, 2024). Ressalta-se também por suas ações, como um laboratório de inovação, para criar e propagar conhecimento para profissionais de recursos humanos e líderes de uma forma geral.

Em fevereiro de 2025, a ABRH-SE realizou um evento para apresentar o resultado de uma pesquisa de tendências de RH, evento esse aberto para o público do estado demonstrando o interesse inicial da organização pelo tema proposto nessa dissertação.

Além disso, o conhecimento sobre o tema de *Foresight* estratégico poderá ajudar a ABRH-SE a, no futuro, formular estratégias alinhadas com possíveis cenários de futuros, alcançando uma posição que contribua para sua sobrevivência e geração de impacto para seus associados.

Com essas perspectivas citadas, essa dissertação desenvolve uma base empírica para demonstrar como o *Foresight* Estratégico pode ser relevante ao agregar a construção do pensamento estratégico. Seguindo o pressuposto que o *Foresight* Estratégico tem características que podem favorecer a sobrevivência de uma organização sem fins lucrativos, busca-se responder a seguinte questão central: Como o *Framework Foresight* de Andy Hines e Peter Bishop pode ser aplicado na ABRH-SE para a construção de cenários futuros?

1.1. OBJETIVOS

Para responder à questão central desta pesquisa, foi definido o objetivo geral que apresenta de uma forma ampla o que se pretende aprofundar nessa dissertação e quatro objetivos específicos orientados para a investigação teórica e prática.

1.1.1. Objetivo geral

Descrever a aplicação do *Framework Foresight* de Andy Hines e Peter Bishop na ABRH-SE para a construção de cenários e ações futuras.

1.1.2. Objetivos específicos

Para guiar a jornada do desenvolvimento deste trabalho e alcançar o objetivo geral almejado, são escolhidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir o escopo para a aplicação do *Framework Foresight* na ABRH-SE.
- Escanear os ambientes interno e externo para identificar tendências, sinais fracos e fatores contextuais que influenciam a ABRH-SE.
- Realizar o *Workshop* de *Foresight* Estratégico para construir cenários e ações futuras da organização.

- Analisar os resultados da prática da implementação do *Framework Foresight* na ABRH-SE.

1.2. JUSTIFICATIVA

A justificativa foi dívida em duas partes: justificativa teórica e justificativa prática. A justificativa teórica está concentrada em explicar a importância do tema *Foresight* Estratégico, identificando o avanço do tema e sua contribuição em diferentes áreas. A justificativa prática contempla *Foresight* Estratégico: Aplicação do *Framework Foresight* e Objeto de estudo.

1.2.1. Justificativa Teórica

Identifica-se que o conceito de *Foresight* estratégico tem ganhado notoriedade no mundo acadêmico. Nesse aspecto, Hines (2006) ressaltam que nos últimos anos aumentou o interesse no tema *Foresight* Estratégico pelas organizações e por estudiosos.

Iden, Methlie e Christensen (2017) destacam a integração de práticas de *Foresight* Estratégico em etapas de tomada de decisão. E de acordo com os mesmos autores citados, esse campo de estudo tem uma necessidade de maior desenvolvimento teórico e de ter pesquisas de natureza explicativa com a finalidade de compreender o motivo das relações de causa e efeito.

Spitz e Zuin (2022) afirmam que organizações, instituições e setores de governos desenvolveram suposições incorretas sobre quão previsível é o mundo. Além disso, apontam também que as pessoas sempre desenvolveram hipóteses, muitas das quais faltavam base para comprovar que eram verdadeiras, e que coisas referidas como inusitadas, diferentes do normal, nunca foram vistas na história ou nunca aconteceram diariamente como estão acontecendo agora e as pessoas não conseguem antecipar esses fatos.

Em um mundo cada vez mais incerto e que está se transformando de uma forma acelerada, Spitz e Zuin (2022) argumentam que há sérias complicações ao usar previsões quantitativas (*Forecast*) que extrapolam dados passados para o futuro. Nesse aspecto, comprehende-se que o *Foresight* Estratégico é um campo de estudo que demonstra um

crescimento acadêmico por causa desse ambiente global de incertezas e rápidas transformações em diversos setores, como o econômico, social, político e tecnológico.

Vishnevskiy, Karasev e Meissner (2015) e Adegbile, Sarpong e Meissner (2017) também observam um crescente interesse pelo *Foresight* no discurso da Administração contemporânea, refletido pelo aumento substancial de artigos acadêmicos que destacam sua influência benéfica na formulação de estratégias organizacionais. Marinkovic et al. (2022) e Ehls et al. (2022) corroboram com essa visão, informando que existe um crescimento nas publicações sobre *Foresight* de uma forma geral, e do seu uso estratégico, que confere às organizações vantagens competitivas ao planejarem suas ações para mercados futuros.

Segundo Kassar e Al-Saqal (2022) o *Foresight* estratégico contribui na identificação de áreas de estudos emergentes, com fundamento em futuras possibilidades tecnológicas e desafios sociais que estão evoluindo ao todo tempo. Nesse aspecto, Santos (2024) pontua que cabe à ciência fornecer teorias, métodos e técnicas que suportem o uso do *Foresight* e compreendam sua evolução e desafios. O ambiente instável demanda o uso dessa abordagem, especialmente na construção de cenários, como base para a formulação de estratégias em organizações do primeiro, segundo e terceiro setor.

Cagnini e Havas (2009) destacam a relevância do tema ao reconhecer as etapas do *Foresight* Estratégico nos conselhos nacionais de pesquisa e programas de estudo como prioridade para o desenvolvimento e compreensão das demandas da sociedade no futuro.

Para destacar a importância do tema, o *Foresight* Estratégico foi inserido no processo de formulação de políticas da União Europeia referenciado no *2020 Strategic Foresight Report*. O estudo destaca a necessidade de fortalecer a resiliência da Europa à crise e ressalta a relevância da visão no desenvolvimento de políticas mais resilientes e flexíveis (Comissão Europeia, 2020).

Além disso, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), demonstra que o *Foresight* estratégico é considerado uma ferramenta importante para preparar as economias para os desafios futuros e oportunidades que podem aparecer (OECD, 2024).

É possível mapear nos estudos de Habegger (2010) a prática do *Foresight* em cenários de políticas públicas em diferentes países, como Reino Unido, Singapura e Holanda. Isso confirma que essas nações utilizam as práticas desse tema para abordar

com a complexa interdependência de contextos problemáticos, os quais não podem ser estudados por uma única área de pesquisa política.

Andresen, Scgulte e Koller (2022) argumentam que o *Foresight* se manifesta de formas diferentes, contribuindo com que as empresas se adaptem de uma forma estratégica e contínua, por meio da identificação de sinais que possibilitam a mudança gerando o mapeamento de oportunidades e ameaças, o desenvolvimento de novas formas de pensar em diferentes perspectivas. Essa diversidade, por sua vez, cria a necessidade de compreender suas manifestações em diferentes contextos sociais.

Nos estudos de Santos (2024) o *Foresight* é uma abordagem pontuada como relevante para o Brasil, pois apresenta instrumentos para lidar com as turbulências e as incertezas do cenário futuro do país, auxiliando na criação de estratégias em entidades públicas e privadas, além de auxiliar na criação de políticas públicas mais eficientes. Embora seja relevante, a produção científica do Brasil em *Foresight* e planejamento de cenários ainda é modesta em relação à comparação ao cenário internacional. Por exemplo, na perspectiva do autor citado, a pesquisa científica realizada no Brasil na área corresponde a apenas 2,77% do total mundial, enquanto a China, que começou suas investigações uma década mais tarde, contribui com 11,63%. Esta diferença indica uma grande lacuna no progresso do campo no Brasil, sugerindo a necessidade de mais investimentos em pesquisa, capacitação de pessoal e integração com redes de pesquisa globais.

Nessa direção, Brito-Cabreta e Janissek-Muniz abordaram sobre barreiras para a aplicação do *Foresight* em pequenas e médias empresas. Complementando esse contexto, Vecchiato e Roveda (2010) analisaram aspectos de como as grandes empresas tentam entender o que está por vir para se preparar. Eles constataram que, embora as empresas consigam identificar as tendências futuras, os autores chamam isso de incerteza de estado, as empresas falham em lidar com o impacto da tendência sobre o negócio, os autores chamam de incertezas de efeito, e como reagir a essa tendência, os autores chamam de incerteza de resposta.

Em Sergipe, Mota e Souza (2021) abordam a criação de cenários no contexto ambiental. No entanto, não foram identificadas outras pesquisas acadêmicas ou artigos científicos publicados que apresentem conexão com o tema, nem sobre a aplicação do *Framework Foresight* do Andy Hines e Peter Bishop em alguma organização do estado.

Por último, Šerá Komlossyová et al. (2020) apontam uma lacuna em seus estudos da baixa atenção e representação das ONGs nos estudos de *Foresight*. Há uma necessidade de identificar abordagens de *Foresight* direcionadas ao contexto e às necessidades específicas das ONGs, já que os sistemas criados de *Foresight* são de uma forma tradicional concebidas e adaptadas para grandes empresas, o que dificulta sua aplicação em organizações com um menor porte. A aplicação e documentação dos resultados de um *framework Foresight* em uma ONG, pode trazer contribuições relevantes, gerando um avanço do conhecimento direcionado a esse segmento, oferecendo ideias para outros setores com características similares, como em Pequenas e médias empresas e comprovação do valor em contextos não corporativos.

Desse modo, a análise da aplicação do *Framework Foresight* em uma ONG enriquece o debate teórico existente, como também oferece contribuição prática, conforme mostra a próxima seção.

1.2.2. Justificativa Prática

A justificativa prática é dividida em: *Foresight* Estratégico: Aplicação do *Framework Foresight* e Justificativa do caso Selecionado. Os argumentos para essa seção se baseiam em ancorar a pesquisa na realidade conectando teoria com a prática e demonstrar o valor além do âmbito acadêmico destacando a originalidade e a inovação prática.

1.2.2.1. Aplicação do *Framework Foresight*

O *Foresight* Estratégico aparece como um tema importante para as organizações na visão de Moqaddamerad e Ali (2024) destacam-no como um elemento estratégico, promovendo um impacto relevante nos resultados conectados a proposta de inovação. Na mesma direção, Innes (2024) pontua que os processos conectados ao *Foresight* Estratégico de uma forma individual podem gerar conhecimentos ricos, possibilitando o desenvolvimento de práticas de trabalho, novas políticas e resultados de inovação gerando benefícios para a organização. Outro aspecto é que o *Foresight* estratégico pode colaborar para a construção e desenvolvimento de uma estrutura organizacional mais flexível

(Costanzo, 2004; Moqaddamerad; Ali, 2024), além disso, pode acelerar o processamento cognitivo e estimular a criatividade em diferentes áreas de uma organização.

Com essas possibilidades citadas, o *Framework Foresight* aparece como uma metodologia estruturada, mas aberta para se adequar a diferentes contextos. Uma característica do *Foresight* estratégico na área de inovação é a geração de conhecimento, apontada por Zossa et al. (2024) em seus estudos que informam sobre o *Foresight* como um potencializador da inovação aberta. Além disso, uma outra característica seria a capacidade de aprendizagem, na visão de Moqaddamerad e Ali (2024), que abordam o *Foresight* como uma forma de aumentar o aprendizado, gerando oportunidades. E, por último, mais três características que seriam: a melhoria na tomada de decisão, abordada por Hall et al (2022) com a perspectiva de desenvolver novos negócios; a promoção do pensamento inovador, apontada por Sanabria-Z et al. (2024) na proposta de desenvolver competências direcionadas à inovação; e, por último, o desenvolvimento de estratégias, que Andersen e Andersen (2014) estudam a conexão dos atores envolvidos na entrega de valor de uma organização com o uso do *Foresight*.

Compreende-se que a visão prática do *Foresight* estratégico pode beneficiar diferentes setores, nesse aspecto, o projeto "Estratégia Brasil 2050" do governo brasileiro, tem como objetivo estabelecer orientações e inovações estratégicas de longo prazo para o progresso da nação. A elaboração da estratégia terá a contribuição dos ministérios e a participação da sociedade civil, garantindo que as opiniões dos cidadãos sejam escutadas e integradas ao processo de elaboração (BRASIL, 2024). Esse projeto demonstra como a aplicação do *Foresight* estratégico está trazendo novas possibilidades em uma perspectiva sistêmica em prol da sociedade.

O método participativo citado no projeto acima visa lidar com desafios complexos utilizando-se de ideias inovadoras criadas pelos membros participantes e antecipar transformações globais, incentivando um progresso que harmonize crescimento econômico, inclusão social e preservação do meio ambiente. A "Estratégia Brasil 2050" é um esforço em conjunto para formular e inovar em políticas públicas que atendem as demandas do presente, como também antecipam e preparam o país para um futuro com uma diversidade de incertezas e possibilidades, garantindo um Brasil mais resistente e inovador para as futuras gerações (BRASIL, 2024).

A prática do tema *Foresight* estratégico está começando a ter um valor no estado de Sergipe, pode-se confirmar esse fato com a ação inovadora do Governo do Estado de

Sergipe, com a atitude de colaboração com diversas secretarias e instituições do estado, ao realizar o 1º Seminário Sergipe 2050, com a finalidade de debater e formular estratégias de desenvolvimento a longo prazo para o estado. No evento constou com a participação de representantes do setor público, privado e do terceiro setor para construir cenários prospectivos e deliberar ações estratégicas para o futuro do estado. Esta iniciativa teve entre suas ações, um *workshop* que durou dois dias na prática, contou com a realização de oficinas e discussões concentradas em mais de 700 ideias propostas por especialistas convidados e indicados pelas instituições e órgãos presentes no evento, com o intuito de orientar o desenvolvimento socioeconômico de Sergipe até 2050 (GOVERNO DE SERGIPE, 2024).

Esses projetos são eventos que evidenciam o impacto do tema *Foresight* Estratégico e a sua prática em uma escala nacional e estadual. Além disso, com olhar local e direcionado a Universidade Federal de Sergipe (UFS), o *Foresight* estratégico tem conexão com a linha do Grupo de Pesquisa em Inovação do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM) por propor novas ideias relacionadas ao futuro.

O *Framework Foresight* do Andy Hines e Peter Bishop da Universidade de Houston foi escolhido para o desenvolvimento deste estudo. De acordo com Hines e Bishop (2015), esse *framework* tem natureza sistêmica, modular e adaptável, que o torna adequado para organizações com recursos limitados ou com pouca familiaridade com o *Foresight*, como no caso da ABRH-SE. Além disso, os autores afirmam que não é necessário a aplicação de todas as etapas do *Framework*. No caso deste estudo, não consta a aplicação da atividade *Action* (ação) já que precisa de um tempo acompanhando a ONG para estruturar ações para os futuros.

Os resultados práticos do tema proposto, conforme argumentado pelos autores citados nesta seção, demonstram a sua capacidade de gerar inovação em diferentes setores tanto de uma organização privada quanto da sociedade. Com essa perspectiva, a proposta dessa dissertação da aplicação do *Framework Foresight* promove uma entrega inovadora, já que não foi identificado no Brasil e nem em Sergipe uma pesquisa que tenha a visão prática da aplicação do *Framework Foresight* do Andy Hines e Peter Bishop em uma ONG, mostrando assim uma lacuna de pesquisa, conforme será exposto na seção a seguir.

1.2.2.2. Justificativa do caso Selecionado

Na visão de Marcus (2009), a razão para desenvolver o estudo e prática dos possíveis futuros seria para obter o entendimento mais favorável para uma organização e todos que se conectarem com ela.

A escolha do foco da aplicação do *Framework Foresight* em uma ONG está na chance de contextualizar a pesquisa em uma realidade local, concreta e com familiaridade com o tema, podendo contribuir para o impacto sobre cenários.

A ONG identificada para realizar a aplicação do *framework* é a ABRH-SE que tem a potencialidade de atuar com os profissionais dos recursos humanos e líderes do estado de Sergipe, uma área que também pode resumir-se ao departamento pessoal em algumas empresas.

No contexto de organizações não governamentais, a Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional Sergipe (ABRH-SE), foi criada em 1989 e tem cumprido um papel no empoderamento e na ascensão das práticas de gestão de recursos humanos no estado de Sergipe. Essa organização sem fins lucrativos é integrante da ABRH-Brasil, e está empenhada na missão de promover a valorização e o desenvolvimento de profissionais de RH em todo o estado, além de difundir conhecimentos, ferramentas de gestão e práticas inovadoras que colaborem para a eficiência das empresas no mercado sergipano (ABRH-SE, 2024).

Como parte da ABRH-Brasil, a ABRH-SE beneficia-se de uma rede nacional de conhecimento e recursos, permitindo a troca de experiências e boas práticas entre as diferentes seccionais (ABRH Brasil, 2024). Essa integração possibilita a disseminação de iniciativas e tendências nacionais e internacionais, adaptando-as ao contexto regional. A ABRH-SE tem uma rede de profissionais com experiência em diversas áreas envolvendo a entrega de valor de recursos humanos, com experiência em diferentes metodologias, métodos e ferramentas que podemos trazer ideias importantes como feedback para a proposta de aplicação do *Framework Foresight* adaptado.

A ABRH-SE, com sua estrutura organizacional formalmente definida em estatuto e hierarquia estabelecida, opera em um contexto dinâmico marcado por desafios sociais e econômicos significativos (ABRH-SE, 2024). Esses desafios colocam a organização em um contexto de buscar soluções, com isso, precisa adaptar suas estratégias para sobreviver no contexto turbulento atual.

Com essa perspectiva, construir cenários futuros pode possibilitar que a organização se antecipe para possíveis e/ou prováveis desafios sociais e econômicos, evitando ou se preparando para possíveis mudanças no mercado. Essa preparação é importante, pois, na visão de Rastogi (2000), a competitividade empresarial depende cada vez mais da qualidade do capital humano.

Alinhada ao objetivo desta dissertação, a ABRH realizou em fevereiro de 2025 um evento sobre tendências para profissionais de recursos humanos. Essa experiência contribui para a proposta de aplicação das etapas do *Framework Foresight*, porque demonstra que a organização possui familiaridade com o tema, o que facilita o aprofundamento e a abertura para novos métodos e ferramentas do *Foresight Estratégico*, como conhecimento para desenvolver cenários, ações estratégicas direcionadas para os futuros e desafios relacionados.

Diante das justificativas acima para aplicar o *Foresight* estratégico, a escolha da ABRH-SE é em relação a sua relevância para a sociedade em sua forma de entrega de valor com foco em gestão de pessoas e estratégias para o desenvolvimento econômico local, através de ações para os profissionais de recursos humanos e de gestão de pessoas.

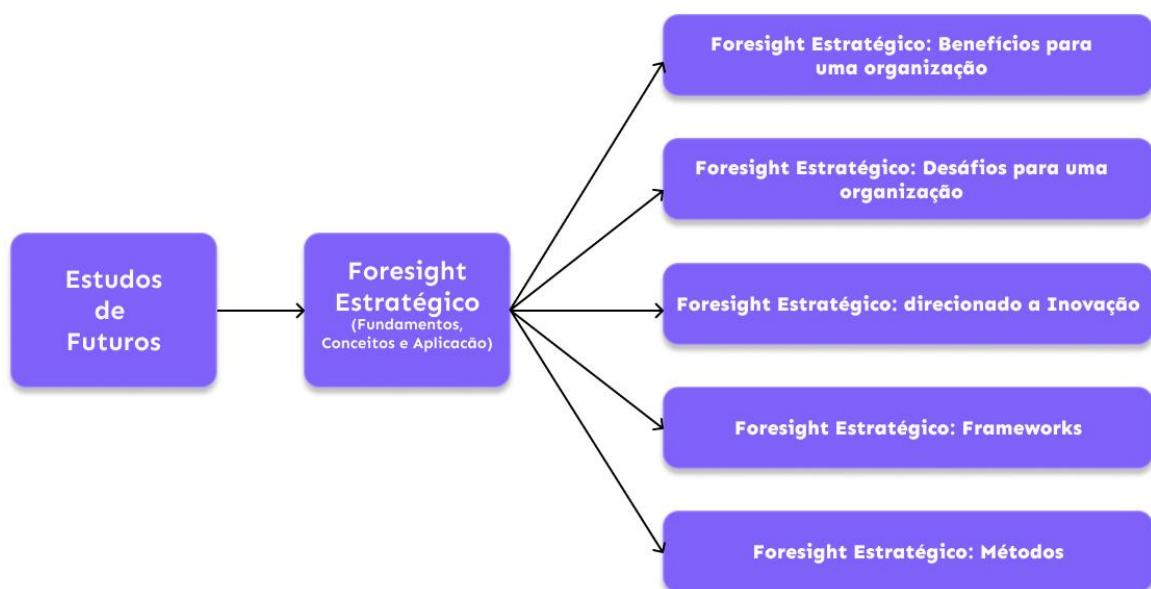
Falando sobre estratégia, Hamel e Breen (2007) argumentam que a estratégia não pode ser propagada como uma responsabilidade de executivos ou profissionais que atuam com o planejamento analisando dados da organização, deve ser democratizada para os integrantes na organização, gerando novas ideias de todos que estão atuando na organização. Por esse contexto, a prática dessa dissertação teria a participação da responsável da ABRH-SE e dos associados que demonstrarem disponibilidade para participar de um *workshop*.

Ressalta-se a acessibilidade do pesquisador a ONG, objeto de estudo, pela área de atuação e experiência prática com a ferramenta. Essa combinação proporciona uma oportunidade de avanço de pesquisa ao aplicar o *Framework* e a corroboração de elementos teóricos com a prática. Dessa forma, a combinação desses aspectos práticos de acessibilidade e da experiência do pesquisador torna este estudo uma contribuição significativa, promovendo um avanço na aplicação do *Framework Foresight* em organizações não governamentais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo da dissertação discute a base teórica que sustenta a pesquisa sobre *Foresight* estratégico. Conforme mostra a Figura 1, serão analisados os componentes teóricos essenciais para a compreensão do tema, começando pelos Estudos de Futuros e a conexão com a abordagem de *Foresight* Estratégico, seguindo com o aprofundamento de *Foresight* Estratégico: fundamentos e conceitos; depois os benefícios e desafios da aplicação, seguido por uma análise do *Foresight* e o tema de Inovação, para depois conhecer os conceitos e alguns *Frameworks Foresight*, como o do Andy Hines e Peter Bishop, e por último, métodos *Foresight* Estratégico.

FIGURA 3 – Esquema dos componentes teóricos da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

2.1. ESTUDOS DE FUTUROS E *FORESIGHT* ESTRATÉGICO

A evolução dos Estudos de Futuros surgiu da incorporação dos estudos de futuros críticos e cursos de mestrado (Slaughter ,1998), e representa uma matéria que desenvolve competências essenciais para lidar com a complexidade da sociedade contemporânea em constante turbulência. Os estudos de futuros têm a capacidade de se integrar aos procedimentos de planejamento ao proporcionar panoramas para políticas ou propostas superando as limitações do planejamento de curto e médio prazo, além disso, possibilita

introduzir novas abordagens de pensamento aos profissionais de planejamento segundo Khakee (1988). Para complementar, Inayatullah (1998) aponta que os estudos de futuros procuram entender o contexto da visão humana e sua capacidade de colaborar na transformação por meio da pesquisa e suas diferentes facetas, uma vez que possibilitam a antecipação de eventos futuros e o desenvolvimento de estratégias fundamentadas em dados históricos ou visões cognitivas dos profissionais envolvidos.

Outra abordagem que corrobora com a visão acima é de Masini (2001), que aborda que para lidar com os desafios globais e enfrentar a incerteza na tomada de decisões, os estudos de futuros e as ciências sociais precisam unir esforços e integrar conhecimentos de diferentes disciplinas, superando a fragmentação no mundo acadêmico.

A palavra futuros proposta no plural em estudos de futuros, serve para confirmar a ideia de que há uma variedade de alternativas que podem se desenvolver de diversas maneiras no futuro, em oposição a um único caminho imutável e predefinido na perspectiva mística e do pensamento linear. Para Rohrbeck e Kum (2018), o contexto da pluralidade é fundamental para destacar a base para a criação de cenários futuros, mostrando os diferentes resultados possíveis que podem ocorrer.

Os estudos de futuros têm o potencial de auxiliar na construção das bases de uma nova civilização (Slaughter, 2002). Sua contribuição se concretiza e evolui ao fomentar perspectivas de longo prazo e estimular estratégias coerentes para a implementação do trabalho futuro em organizações e ambientes.

O Quadro 1 retrata diferentes características sobre os Estudos de Futuros na perspectiva de diferentes autores.

QUADRO 1 – Percepções de Estudos de Futuros

Autor (Ano)	Percepções sobre Estudos de Futuros
Bell (2003)	Identificar e analisar tendências, mapear fatores que estimulam a mudança em diferentes aspectos da sociedade e distinguir as incertezas que influenciam os possíveis futuros.
Kristóf (2006)	Guiar as decisões presentes ao oferecer insights sobre o futuro, apesar dos desafios representados pela incerteza, instabilidade e mudanças constantes.
Masini (2006)	Constituir um processo de aprendizagem que envolve a visão e responsabilidades únicas para profissionais e pesquisadores, com desenvolvimento pós-Segunda Guerra Mundial e início da criação de sua base filosófica.
Kuosa (2011)	O primeiro paradigma nos estudos de futuros foi a clássica tradição de previsões antigas, que incorporava o pensamento sobre o futuro em explicações místicas.
Melnikovas (2018)	Concentra-se em refletir e elaborar no contexto de planejar o que pode ocorrer no futuro, sendo importante para que pessoas e organizações possam se preparar de forma mais eficaz para contextos favoráveis ou desfavoráveis.

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No quadro 1 identifica-se as percepções de Bell (2003), Kristóf (2006), Masino (2006), Kuosa (2011) e Melnikovas (2018) sobre os Estudos de Futuros e expõe uma evolução na compreensão e aplicação da área caracterizada por diferentes características. Observa-se o foco na análise sistemática do presente e das tendências, evoluindo para a utilidade dos insights futuros na orientação de decisões presentes e para a perspectiva do analista como parte do processo de aprendizagem. A visão histórica de Kuosa (2011) sobre a evolução da disciplina e a abordagem de Melnikovas (2018), direcionada na aplicação dos estudos para o planejamento em um futuro incerto e plural.

Enquanto os Estudos de Futuros compreendem uma análise ampla das possibilidades futuras, o *Foresight* Estratégico emerge como uma subdisciplina com foco específico na aplicação dessas percepções no âmbito organizacional. Conforme Slaughter (1996), o *Foresight* Estratégico integra o pensamento sobre os estudos de futuros com o planejamento estratégico, capacitando as organizações a desenvolverem estratégias adaptativas e resilientes para a construção de um pensamento estratégico.

Vale pontuar que Inayatullah (2008) ressalta os Estudos de Futuros como uma área emergente que procura ajudar pessoas e organizações a entender os processos de transformação para construir futuros. Nessa visão, entende-se os Estudos de Futuros como um campo vasto que abrange diversas abordagens e pontos de vistas para entender as possibilidades do futuro. Segundo o último autor, o *Foresight* estratégico é uma abordagem específica dentro dos estudos de futuros, concentrando-se na implementação prática de métodos e ferramentas para a criação de futuros desejados.

Na ótica de Inayatullah (2008), a prática de *Foresight* Estratégico abarca a pesquisa sobre possíveis futuros, tanto de sinais fracos e tendências, a construção de cenários alternativos e a identificação de oportunidades e ameaças emergentes, além disso, das incertezas que esses contextos podem gerar. Como resultado, o *Foresight* Estratégico contribui com as organizações a se prepararem para uma variedade de futuros possíveis, sendo uma abordagem de ação proativa em vez de reativa.

Galhanone, Toledo e Mazzon (2012) argumentam que *Foresight* estratégico pode auxiliar as empresas na elaboração de planejamento estratégico ao destacar as mudanças induzidas no ambiente, porém seu objetivo não é prever o futuro; ao invés disso, seria prospectar indicações ou possibilidades para tomadas de decisão estratégica adequadas em um ambiente volátil, incerto, ambíguo e complexo.

Nessa mesma linha de pensamento, Haarhaus e Liening (2020) pontuam que o *Foresight* Estratégico ajuda a construir resiliência organizacional, capacitando as organizações a se adaptarem e prosperarem em um mundo em constante mudança com o uso da criatividade.

Nessa proposta, a abordagem de Inayatullah (2008) esclarece a relação complementar entre os dois campos. Embora os Estudos de Futuros busquem compreender a totalidade do espectro de futuros possíveis, o *Foresight* Estratégico se distingue por sua orientação para a ação prática, visando a criação de iniciativas concretas que beneficiem o futuro das organizações. Concluindo, o *Foresight* Estratégico direciona a análise prospectiva para a formulação de estratégias acionáveis no contexto organizacional, compreender seus fundamentos é importante para propor sua abordagem de ação proativa.

2.2. FUNDAMENTOS DO FORESIGHT ESTRATÉGICO

O *Foresight* evoluiu de uma forma expressiva ao longo do tempo, com seu desenvolvimento histórico marcado por fases e metodologias distintas. Surgindo inicialmente na década de 1950 e ganhando força no final da década de 1960, conforme observado por Crews (2024).

De acordo com Rohrbeck, Battistella e Huizingh (2015), o *Foresight* foi reconhecido como uma ferramenta essencial para o pensamento estratégico e a inovação, conectada ao planejamento estratégico em empresas como a *Royal Dutch Shell*. Essa empresa usou o *Foresight* para antecipar mudanças no mercado e na tecnologia, ajudando-a a se preparar para futuros possíveis e a tomar decisões com mais embasamento e uma visão de possibilidades estratégicas.

Foresight estratégico, conforme indicado por Martini (2023), promove uma visão estratégica que auxilia a entender e se preparar para as futuras complexidades e imprevisibilidades enfrentadas pelas organizações.

Em face de contextualizar as forças que configuraram o futuro, é pertinente reconhecer que as discussões acadêmicas têm explorado várias abordagens teóricas, incluindo o estudo dos sistemas de inovação e a abordagem ecossistêmica, destacando o panorama fragmentado da pesquisa e a necessidade de uma abordagem integrada para estudar empresas no contexto das tendências globais (Chulok, 2022).

Com a finalidade de compreender essa fragmentação, os fundamentos do *Foresight* estratégico estabelecem o alicerce metodológico e estrutural para sua efetiva implementação organizacional, enquanto os conceitos focam e direcionam na compreensão e utilização da prática do *Foresight* no planejamento estratégico e na tomada de decisões. A união entre os fundamentos e os conceitos constituem uma estratégia que uma complementa a outra para navegar em cenários incertos e voláteis.

Vale pontuar que os fundamentos explicam a razão de ser do *Foresight* Estratégico, sendo o direcionador o desafio ambiental que seria as incertezas envolvendo as organizações e os objetivos de ação e de sobrevivência na tomada de decisão (Vecchiato, 2012; Martini, 2023; Habegger, 2010).

Já os conceitos que definem a natureza do *Foresight* Estratégico seria a capacidade organizacional, o conjunto de atividades e sua relação instrumental com a estratégia (Slaugter, 1997; Rohrbeck e Gemündem, 2011; Voros, 2003). Os fundamentos do *Foresight* Estratégico pontuam-se as bases metodológicas de planejamento baseadas nas perspectivas de Gusmanov et al. (2020) para antecipar mudanças futuras e se preparar estrategicamente para essas mudanças.

Além disso, no ponto de vista de Reese (2020), destaca-se a capacidade dinâmica das organizações de lidar com as incertezas, aspecto que se relaciona a adaptação de práticas de planejamento. Por último, de acordo com Greenblott et al. (2018), é fundamental ter os recursos e arranjos institucionais para a implementação eficaz do *Foresight* estratégico. Conforme aponta Bezold (2010), o *Foresight* estratégico deve abranger alternativas esperadas, provocantes e utópicas; para que as organizações fiquem cientes de possíveis reações adversas e ser liderada pela alta administração, estabelecendo um ambiente seguro para a exploração de situações complexas.

Piirainen e González (2015) propõem que uma teoria de *Foresight* deve distinguir três níveis de análise: criação de conhecimento, processo e intervenção social ou organizacional, além de teorizar sobre o futuro de um sistema sociotécnico, isso quer dizer que, como as interações entre pessoas, tecnologias e sociedade evoluirão.

Destaca-se ainda que a incorporação do *Foresight* no planejamento de longo prazo, conforme salientado por Peter e Jarratt (2013), estimula o empreendedorismo estratégico e prepara as organizações a enfrentarem ambientes futuros, sendo mais inovadores e se preparado para futuros desafios. Além disso, Balaraman e Sundarraj (2021) argumentam que uma abordagem ampliada de *Foresight* pode auxiliar na

compreensão da capacidade dos colaboradores gerenciais individuais de conceber futuros alternativos e influenciar eventos para obter vantagem competitiva, mostrando a relevância de *Foresight* estratégico na formação de líderes e na tomada de decisão.

Van der Laan (2008) defende que, para potencializar a construção do futuro, é importante que as organizações aceitem sua participação ativa na composição do futuro e aprimorem estratégias que alinhem suas ações com as metas almejadas. O autor citado enfatiza a relevância do *Foresight* estratégico como uma ferramenta vital para induzir o futuro de uma forma deliberada e eficiente para a inovação.

Na visão de Rohrbeck, Battistella e Huizingh (2015), *Foresight* estratégico gera a chance para que uma empresa promova os fundamentos citados para um interesse competitivo para o futuro. Ademais, o *Foresight* estratégico envolve a identificação, observação e interpretação de aspectos que promovem transformação, a especificações das implicações para a organização e a liberação de respostas organizacionais apropriadas.

Dessa forma, a clareza das características dos fundamentos, na visão de Hines e Bishop (2015) apontam que o *Foresight* ajuda identificar e priorizar questões críticas que provocam impactos positivos, oportuniza desenvolver visões de longo prazo e gera alinhamento nas estratégias com as mudanças no ambiente externo para as organizações.

No que se refere ao conceito de *Foresight* Estratégico, Slaughter (1997) aborda como a capacidade organizacional com o intuito para criar e desenvolver uma visão futura. Além disso, Rohrbeck e Gemündem (2011) propuseram a conceitualização do *Foresight* Estratégico tanto como um processo quanto como uma habilidade organizacional. Por fim, Voros (2003) que criou uma estrutura de processo de para promover um esclarecimento entre o *Foresight*, desenvolvimento de estratégia e o planejamento estratégico.

A compreensão dos fundamentos e dos conceitos do *Foresight* Estratégico permite uma análise mais aprofundada dos benefícios e desafios que sua aplicação pode proporcionar às organizações. A próxima seção explorará esses aspectos.

2.3. FORESIGHT ESTRATÉGICO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS

O *Foresight* Estratégico apresenta vários benefícios para as organizações, como ser uma abordagem para a tomada de decisões estratégicas, no desenvolvimento de

habilidade de antecipação, na identificação de riscos e oportunidades, como outros benefícios que podem ser identificados no Quadro 2.

QUADRO 2 – Benefícios do *Foresight* Estratégico

Benefícios do <i>Foresight</i> Estratégico	Autores (ano)
Melhora da tomada de decisão/ações mais estratégicas	Weiss, Poganietz e Poncette (2024), Burke (2021), Fu e Xia (2024), Mendoza e Cruz (2023), Zackery et al. (2022), Fouladgar Et Al. (2022), Sajwani et al. (2021), Drei et al. (2023)
Preparação para o futuro/ Adaptação à mudança	Leong (2024), Fu e Xia (2024), Zackery et al. (2022), Sajwani et al. (2021), Shafiei Dastjerdi et al. (2021), Dunbar et al. (2024), Gilmore et al. (2022)
Identificação de riscos e oportunidades	Weiss, Poganietz e Poncette (2024), Kahan (2021), Ma, Mão e Li (2024)
Promoção da inovação	Burke (2021), Fu e Xia (2024), Mendoza e Cruz (2023), Zackery et al. (2022), Benavides Rincón e Díaz-Domínguez (2022), Marinković et al. (2022), Ma, Mão e Li (2024), Innes (2024)
Criação de futuros desejáveis	Leong (2024), Burke (2021), Fu e Xia (2024), Mendoza e Cruz (2023)
Melhora da resiliência	Leong (2024), Mendoza e Cruz (2023), Zackery et al. (2022), Dunbar et al. (2024)
Engajamento e colaboração de stakeholders	Paniagua e Cornejo (2024), Kahan (2021), Lovrić et al. (2023), Dunbar et al. (2024)
Desenvolvimento de pensamento a longo prazo	Mayer (2024), Zackery et al. (2022) e Heo et al (2023).
Expansão de perspectivas	Burke (2021), Zackery et al. (2022), Conway (2022), Benavides Rincón e Díaz-Domínguez (2022)
Geração de conhecimento	Lovrić et al. (2023), Marinković et al. (2022) e Alexandra e Wyborn (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Drei et al. (2023) e Weiss, Poganietz e Poncette (2024) defendem que o *Foresight* aprimora as decisões ao transcender a noção de um futuro singular, incentivando a elaboração de múltiplos cenários e propiciando escolhas mais estratégicas e informadas através da antecipação de tendências e desafios. Acrescentando a isso, Mendoza e Cruz (2023) e Sajwani et al. (2021) sustentam que o *Foresight* Estratégico resulta em decisões mais eficazes, com este último autor ressaltando a capacidade de adaptação às mudanças como um benefício direto da mentalidade prospectiva.

Burke (2021) direciona o *Foresight* Estratégico para o desenvolvimento da liderança, melhoria do desempenho e decisões estratégicas informadas, inclusive com ferramentas como STEEPLE (Social, Tecnológico, Econômico, Ambiental, Político, Legal e Ético). Fu e Xia (2024) adicionam que o *Foresight* Estratégico fundamenta a decisão, permitindo escolher futuros preferíveis.

O *Foresight* Estratégico, na visão de Leong (2024), Dunbar et al. (2024), Shafiei Dastjerdi et al. (2021), Fu e Xia (2024), Sajwani et al. (2021) e Zackery et al. (2022) é como uma abordagem crítica para preparar organizações e indivíduos para o futuro e facilitar a adaptação a mudanças, explorando múltiplos cenários. É significativo destacar que o *Foresight* não tem a finalidade de prever o futuro, mas sim de criar uma variedade de possibilidades (Gilmore et al., 2022).

A identificação de riscos e oportunidades em ambientes incertos é outro benefício que o *Foresight* Estratégico auxilia, segundo Weiss, Poganietz e Poncette (2024) e Ma, Mão e Li (2024) permitindo antecipar tendências e desafios para decisões estratégicas mais informadas. Essa análise prospectiva para Kahan (2021) é também significativa para organizações na avaliação de ameaças e oportunidades com proposta de defesa nacional.

O próximo benefício é a promoção a inovação que é abordado que o *Foresight* estratégico é reconhecido por Burke (2021) e Mendoza e Cruz (2023) como um motor para gerar inovação, na proposta de Zackery et al. (2022), promovendo abordagens holísticas no planejamento, e na perspectiva de Fu e Xia (2024) e Benavides Rincón e Díaz-Domínguez (2022) alavancando a inovação tecnológica e de negócios através da detecção de tecnologias favoráveis e mapeamento de tendências. Esses aspectos são pontuados por Marinković et al. (2022), Ma, Mão e Li (2024) e Innes (2024) quando abordam sobre a capacidade de fomentar a inovação, ao permitir a identificação precoce de oportunidades emergentes, confere uma significativa vantagem competitiva às organizações que o implementam. Burke (2021), Leong (2024), Fu e Xia (2024) e Mendoza e Cruz (2024) abordam que o *Foresight* estratégico gera a capacitação de futuros desejáveis, motivando que organizações e indivíduos model de uma forma ativa o futuro com os seus valores e nas tendências e sinais fracos observados.

Aprimorar a resiliência com o *Foresight* Estratégico na proposta de Leong (2024), Mendoza e Cruz (2023), Zackery et al. (2022), Dunbar et al. (2024) envolve antecipar, adaptar-se e transformar-se diante de incertezas. Esses aspectos implicam fazer uma interpretação sobre mudanças como oportunidades, reimaginar futuros, fortalecer a inteligência coletiva e construir redes de suporte para enfrentar crises, combinando visão estratégica com flexibilidade. Outro aspecto que o *Foresight* estratégico beneficia é o engajamento de *stakeholders*, esse aspecto na visão de Paniagua e Cornejo (2024), é utilizando-os para estimular a imaginação social, além disso, para coletar diversas perspectivas relevantes. Já segundo Kahan (2021) e Lovrić et al. (2023) os *stakeholders*

possibilitam considerar múltiplos ângulos de análise, e, na visão de Dunbar et al. (2024) constroem visões de futuro compartilhados.

O desenvolvimento do pensamento a longo prazo é um dos benefícios identificados do *Foresight* Estratégico, segundo Zackery et al. (2022) e Mayer (2024), capacitando colaboradores e organizações a compreenderem o impacto futuro de decisões que são tomadas no presente e elaborarem, na proposta de Heo et al. (2023), soluções estratégicas de longo prazo para desafios.

Um outro benefício do *Foresight* Estratégico é expandir perspectivas ao questionar suposições convencionais abordado por Burke (2021) para estimular novas ideias. Além disso, ajuda a alterar, conforme Conway (2022), percepções e aumentar a consciência sobre desafios e oportunidades futuras. Esses aspectos demanda um espaço seguro na interpretação de Benavides Rincón e Díaz-Domínguez (2022) para imaginar futuros desejáveis. Ademais, o *Foresight* estratégico promove sob a ótica de Zackery et al. (2022) combinação de diversos contextos, fortalecendo a visão de futuros e mitigando vieses cognitivos.

A geração de conhecimento é um benefício do *Foresight* Estratégico, pois a diversidade de stakeholders, segundo Lovrić et al. (2023) proporciona uma ampla gama de experiências e saberes, construindo uma visão compartilhada sobre os possíveis futuros. A combinação de diferentes fontes conhecimento, na análise de Alexandra e Wyborn (2023), fortalece o planejamento de longo prazo, e o *Foresight* contribui para a criação de novos conhecimentos ao mapear tendências e tecnologias emergentes (Marinković et al., 2022). Já os desafios para a aplicação do *Foresight* Estratégico podem ser mapeados em estudos de vários autores, como pode-se averiguar no Quadro 3.

QUADRO 3 – Desafios do *Foresight* Estratégico

Desafios	Autores (Ano)
Resistência à mudança	Lopez Torres et al. (2024); Cornelisse e Van Klink (2024); Van Nieuwkerk (2021); Ngo et al. (2024); Hines e Dockiao (2021); Agyemang, Kwofie e Abunde (2022)
Dificuldade na integração com processos estratégicos	Marinković et al. (2022); Van der Laan (2021); Gaponenko (2022)
Complexidade e incerteza	Fu e Xia (2024); Sartori e Marinho (2023); Boonmavichit (2025); Pratt, Bisson e Warin (2023); Gaponenko (2022); Agyemang, Kwofie e Abunde (2022)
Falta de recursos	Cornelisse e Van Klink (2024)
Subjetividade e vieses	Fu e Xia (2024) ; Fouladgar et al. (2022) ; Boonmavichit (2025) ; Coburn et al. (2021) ; Marinković et al. (2022); Harvey, Workman e Heap (2023); Garnett et al (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A implementação do *Foresight* Estratégico enfrenta a resistência à mudança, sob a ótica de Lopez Torres et al. (2024), manifestando-se no receio de especialistas diante de novas propostas e incertezas, além disso, Cornelisse e Van Klink (2024), argumentam sobre a priorização do curto prazo em PMEs como um obstáculo geral nas organizações. Na opinião de Van Nieuwkerk (2021) culturas burocráticas e aversão a riscos em governos e instituições também dificultam a adoção, soma-se a isso a proposta de Hines e Dockiao (2021) adicionando a dificuldade de integrar a mentalidade inovadora do *Foresight* em culturas organizacionais tradicionais. A dificuldade de integrar o *Foresight* Estratégico aos processos estratégicos é um desafio, devido segundo Marinković et al. (2022), à fragmentação conceitual e à falta de estruturas para conectar ideias geradas à tomada de decisões. Mais ainda nos estudos de Van der Laan (2021), a análise das ideias de *Foresight* para ações decisórias também é dificultada pela falta de habilidades de liderança e pelo foco no curto prazo. Além disso, Gaponenko (2022) pontua que a conexão entre o *Foresight* e a inovação ainda apresenta falhas.

A complexidade e a incerteza do ambiente contemporâneo constituem um desafio central para a implementação do *Foresight* Estratégico. Fu e Xia (2024) e Gaponenko (2022) convergem ao destacar a dificuldade das organizações em lidar com sistemas complexos e não lineares, respectivamente Boonmavichit (2025) e Agyemang, Kwofie e Abunde (2022) ressaltam a imprevisibilidade do futuro devido à natureza intrínseca dos contextos sociais e à influência de diversos aspectos conectados e inesperados. Adicionalmente, Pratt, Bisson e Warin (2023) apontam que a crescente complexidade do cenário empresarial, marcada pela diversidade de stakeholders e interconexões em redes sociais, dificulta a previsão dos impactos das ações.

A falta de recursos é um desafio na jornada de implementação e aplicação do *Foresight* estratégico, Cornelisse e Van Klink (2024) abordam que pequenas e médias empresas têm problemas para aderirem a métodos robustos como o de *Foresight* Estratégico por dificuldade de orçamento para desenvolvimento de ações, a limitação de tempo e pessoal para o desenvolvimento das atitudes em prol dos futuros desejáveis e muitas vezes expertise de profissionais nas organizações.

A subjetividade e os vieses representam um desafio complexo na aplicação do *Foresight* Estratégico. Fu e Xia (2024) e Harvey, Workman e Heap (2023) concordam que os vieses dos participantes e a subjetividade das ideias dos stakeholders podem impactar a análise e a interpretação de tendências.

Garnett et al. (2023) e Fouladgar et al. (2022) do mesmo modo identificam o julgamento tendencioso como um risco relevante. Além disso, Boonmavichit (2025) aborda sobre a ausência de uma estrutura filosófica robusta nos métodos do *Foresight* Estratégico, o que pode influenciar a implementação na direção a aspectos organizacionais específicos. Ademais, Coburn et al. (2021) ressaltam a incerteza inerente ao futuro como um fator que pode limitar o olhar crítico dos participantes.

Em suma, o *Foresight* estratégico tem desafios consideráveis e benefícios promissores em sua aplicação, como um conjunto de aspectos que precisam ser analisados para avaliar se a adoção dessa abordagem trará um impacto positivo para as organizações.

2.4. FORESIGHT E INOVAÇÃO

As práticas de *Foresight* tem um papel na condução da inovação nas organizações. Na visão de Drew (2006) o planejamento de cenários faz parte das etapas do *Foresight* que potencializa a inovações disruptivas. No quadro 4 identifica-se autores que abordam o *Foresight* Estratégico para a área de inovação.

QUADRO 4 – Características do *Foresight* Estratégico para a área de Inovação

(Continua)

Característica(s)	Autor(es) e Ano	Artigo(s)
Geração de Conhecimento	Innes (2024)	<i>Exploring individual foresight: Implications for organizational learning and innovation in firms.</i>
	Zossa et al. (2024)	<i>Foresight study using scenarios and the Delphi method in the leather agroindustrial chain to 2035</i>
	Sanabria-Z et al. (2024)	<i>Research foresight in bridging open science and open innovation- Overview based on the complex thinking paradigm.</i>
	Moqaddamerad e Ali (2024)	<i>Strategic foresight and business model innovation- The sequential mediating role of sensemaking and learning.</i>
Antecipação e Respostas da Mudança	Innes M.L. (2024)	<i>Exploring individual foresight: Implications for organizational learning and innovation in firms.</i>
	Wiener, Gatringer e Strehl (2020)	<i>Collaborative open foresight- A new approach for inspiring discontinuous and sustainability-oriented innovations.</i>
	Aguirre-Bastos e Weber (2018)	<i>Foresight for shaping national innovation systems in developing economies.</i>
	Zossa et al. (2024)	<i>Foresight study using scenarios and the Delphi method in the leather agroindustrial chain to 2035 - Alignment of results with open innovation.</i>
	Moqaddamerad e Ali (2024)	<i>Strategic foresight and business model innovation- The sequential mediating role of sensemaking and learning.</i>
Capacidade de Aprendizagem	Wiener, Gatringer e Strehl (2020)	<i>Collaborative open foresight- A new approach for inspiring discontinuous and sustainability-oriented innovations.</i>
	Moqaddamerad e Ali (2024)	<i>Strategic foresight and business model innovation – The sequential mediating role of sensemaking and learning.</i>

(conclusão)

Característica(s)	Autor(es) e Ano	Artigo(s)
Melhoria na Tomada de decisão	Hall et al. (2022)	<i>Doing business model innovation for sustainability transitions — Bringing in strategic foresight and human centred design.</i>
	Moqaddamerad e Ali (2024)	<i>Strategic foresight and business model innovation- The sequential mediating role of sensemaking and learning.</i>
	Sanabria-Z et al. (2024)	<i>Research foresight in bridging open science and open innovation- Overview based on the complex thinking paradigm.</i>
Promoção do pensamento inovador	Wiener, Gatringer e Strehl (2020)	<i>Collaborative open foresight- A new approach for inspiring discontinuous and sustainability-oriented innovations.</i>
	Aguirre-Bastos e Weber (2018)	<i>Foresight for shaping national innovation systems in developing economies.</i>
	Zossa et al. (2024)	<i>Foresight study using scenarios and the Delphi method in the leather agroindustrial chain to 2035 - Alignment of results with open innovation.</i>
	Moqaddamerad e Ali (2024)	<i>Strategic foresight and business model innovation- The sequential mediating role of sensemaking and learning.</i>
	Sanabria-Z et al. (2024)	<i>Research foresight in bridging open science and open innovation- Overview based on the complex thinking paradigm.</i>
Desenvolvimento de Estratégias	Aguirre-Bastos e Weber (2018)	<i>Foresight for shaping national innovation systems in developing economies.</i>
	Moqaddamerad e Ali (2024)	<i>Strategic foresight and business model innovation- The sequential mediating role of sensemaking and learning.</i>
	Andersen e Andersen (2014)	<i>Innovation system foresight.</i>
	Duin, Heger e Schlesinger (2013)	<i>Toward networked foresight? Exploring the use of futures research in innovation networks.</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Segundo Innes (2024) fomentar informações valiosas para a inovação organizacional é uma característica do *Foresight* estratégico para promover atitudes direcionadas a gerar propostas inovadoras. O engajamento de colaboradores enriquece esse processo, utilizando suas experiências para antecipar o futuro e inovar. Na visão de Zossa et al. (2024), os métodos de *Foresight* impulsionam a inovação aberta. Sanabria-z et al. (2024) apontam que o *Foresight* Estratégico auxilia na análise da complexa relação entre ciência aberta e inovação aberta, gerando diversos conhecimentos. Moqaddamerad e Ali (2024) investigam como o *Foresight* Estratégico influencia a inovação em modelos de negócios através do *sensemaking* e da aprendizagem, atuando como mecanismos na construção do conhecimento para a inovação.

O *Foresight* Estratégico capacita organizações, na proposta de Moqaddamerad e Ali (2024), a antecipar e responder rapidamente a mudanças, gerenciando incertezas e superando o pensamento tradicional. Similarmente, Innes (2024) demonstra que a imaginação de futuros com base no passado é essencial, assim como Wiener, Gatringer

e Strehl, (2020) pontuam a colaboração para gerar inovação e antecipação, já Aguirre-Bastos e Weber (2018) consideram relevante até para a inovação em países em desenvolvimento.

Conforme a proposta de Moqaddamerad e Ali (2024), a capacidade de aprendizagem é uma característica do *Foresight* Estratégico direcionada a inovação, agilizando o aprendizado e a exploração de oportunidades. Além disso, Wiener, Gatringer e Strehl (2020) sinalizam que a interação entre diferentes empresas e setores, promovida pelo *Foresight*, do mesmo modo estimula o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem colaborativa, resultando na geração de inovações.

A melhoria na tomada de decisão capacita as organizações a operarem de maneira mais informada e eficaz no complexo cenário atual facilitada pelo *Foresight* Estratégico. Conforme explorado por Hall et al. (2022), compreende a exploração de múltiplos futuros para inovar modelos de negócio, e, como apontam Moqaddamerad e Ali (2024), auxilia na tomada de decisões mais conscientes no contexto da inovação. Além disso, Sanabria-Z et al. (2024) constatam que o *Foresight* contribui para a identificação de níveis complexos de pensamento, fortalecendo a tomada de decisões estratégicas.

Ao explorar futuros plurais e integrar diversas perspectivas, a sinergia entre o *Foresight* Estratégico e a inovação estimula o pensamento criativo e a superação de modelos mentais limitantes, conforme defendem Wiener, Gatringer e Strehl (2020). O *Foresight* catalisa o desenvolvimento de novas ideias e engaja os colaboradores na sua implementação, como apontam Aguirre-Bastos e Weber (2018), ao mesmo tempo em que possibilita a criação de abordagens de negócios inovadores (Moqaddamerad e Ali, 2024) e o desenvolvimento de competências de pensamento complexo essenciais para a inovação (Sanabria-Z et al., 2024).

Aguirre-Bastos e Weber (2018), o *Foresight* Estratégico desempenha uma função na elaboração de estratégias, fortalecendo a governança e as políticas de inovação. Além disso, Moqaddamerad e Ali (2024) enfatizam a capacidade do *Foresight* de criar visões de futuro de alta qualidade para embasar a tomada de decisão. Andersen e Andersen (2014) abordam a importância da interação entre os atores e a dinâmica organizacional no desenvolvimento estratégico com o uso do *Foresight*. Ademais, Duin (2014) argumentam sobre a aplicação no desenvolvimento de modelos de processos corretos para redes de inovação.

Por fim, para que o *Foresight* maximize seu impacto na inovação e se torne uma abordagem proativa para lidar com incertezas, é importante que ele seja incorporado como um processo sistemático. É neste ponto que os *Frameworks* de *Foresight* se tornam fundamentais, pois fornecem uma estrutura e um método que liga a antecipação de futuros à ação estratégica e ao planejamento.

2.5. FRAMEWORKS DE FORESIGHT: CONCEITO E APLICAÇÃO

Os *Frameworks* de *Foresight*, na visão de Smart et al. (2021) desempenham um papel significativo ao estruturar as atividades de prospecção e permitir uma análise sistemática do futuro. Esses modelos oferecem orientações concretas para a prática profissional em *Foresight*. Eles oferecem, no ponto de vista de Hines e Bishop (2015) uma maneira sistemática de desenvolver uma visão do futuro e explorar suas implicações.

Nesse aspecto, demonstrar que os *Frameworks* de *Foresight* são como um método que foca na relação entre os elementos de um sistema para a construção futura e abrangente de um tema, e sua principal função é prover dados e informações para a formulação e o desenvolvimento do planejamento estratégico (Hines, 2020).

É fundamental compreender que em aspecto organizacional e de pesquisa, um *framework* é uma estrutura conceitual que serve como guia para a compreensão, desenvolvimento e implementação de projetos. Segundo Miles e Huberman (1994), um *framework* oferece uma visão geral e sistemática de como diferentes componentes de um estudo ou processo se conectam, certificando que todas as partes trabalhem juntas em um contexto harmonioso. Pode-se interpretar o *framework* como um mapa que guia com orientações claras para a prática, trazendo alinhamento de atividades, possibilitando adaptação a mudanças e garantindo a facilitação da comunicação entre as partes inseridas no projeto.

Assim um *framework* fornece uma visão a ser seguida e é flexível, e define diversos aspectos que são os métodos ou processos e ferramentas que podem ser aplicados. Nesse contexto, de acordo com Creswell (2013), os métodos são etapas seguidas para realizar uma tarefa e tem características de serem mais detalhados e prescritivos, detalhando cada etapa de ação, como um guia passo a passo. Já a visão das ferramentas, segundo Silverman (2000), são artefatos que promovem a aplicação de

métodos, como questionários, softwares e técnicas de análise de dados. Em suas características as ferramentas são mais específicas, operacionais e concretas.

Voros (2003) aborda que os *Frameworks* de *Foresight* são vistos como um processo com diversas etapas que direciona a um resultado, e esse resultado possibilita criar estratégias para uma organização. A relevância de integrar o *Foresight* estratégico no desenvolvimento da estratégia, já foi citado por Farrington, Henson e Crews (2012) e Rohrbeck e Kum (2018). A literatura acadêmica proporciona vários tipos de *Frameworks* de *Foresight* e seus conceitos, que podem ser categorizados de acordo com sua estrutura e foco principal:

- O *Generic Foresight Process Framework* (GFP) de Voros (2003) é um tipo de *framework*, reunindo componentes para investigar futuros alternativos e transmitir a tomada de decisões estratégicas. Este modelo proporciona um conjunto ordenado de fases para a realização de atividades do *Foresight*. O GFP envolve as etapas: entradas, trabalho de foresight (análise, interpretação, prospecção), saídas e estratégia. Os *frameworks* baseados em processos proporcionam uma sequência para a aplicação do *Foresight*.
- O *Framework* de Previsão integrado de três camadas de Van Dorsser e Taneja (2020) é um método com etapas e ferramentas para analisar tendências e incertezas, aprimorando a previsão e diminuindo a incerteza para decisões em um mundo complexo. Esse *framework* integrado examina tendências de longo prazo, Ondas de Kondratieff e megatendências para melhor entender sua inércia, direção e interação, apoiando a tomada de decisões.
- Método *Delphi* é outro exemplo de *Framework*, porém com outra estrutura, sob a ótica de Zossa et al. (2024) é um processo iterativo de coleta e refinamento de opiniões de especialistas por meio de questionários e feedback. *Framework* focado em método oferece uma abordagem detalhada para a aplicação de uma técnica específica de *Foresight*, garantindo rigor e consistência.
- Existem *frameworks* que tem um foco em competências que são importantes para realizar a prática de uma forma eficaz, nesse aspecto, saber aplicar o *Foresight*. Um exemplo, segundo Smart et al. (2021) é o 4U's *Eight Skills of Foresight Practice*, que inclui aprendizado, antecipação, inovação, estratégia, execução, influência, relacionamento e revisão. Esse tipo de *Framework* baseado em

habilidades centraliza-se nas capacidades dos indivíduos ou equipes envolvidas no processo de *Foresight*.

Compreende-se que na literatura acadêmica sobre Foresight identifica-se uma variedade de *frameworks*, cada um com uma estrutura e foco diferente. Os *frameworks* citados foram categorizados em quatro tipos:

- Baseado em **processos**, que fornece um roteiro estruturado para as atividades de *Foresight*, o *Generic Foresight Process Framework* (GFP) proposto por Voros (2003) e *Framework Foresight* por Hines e Bishop (2015)
- Focado em **métodos** específicos, o Método *Delphi* abordado por Zossa et al. (2024),
- Baseado em **habilidades**, mencionado por Smart et al. (2021), o 4U's *Eight Skills of Foresight Practice* que destaca as competências essenciais para a prática eficaz do *Foresight*; e, por último,
- **Framework integrado**, referido por Van Dorsser e Taneja (2020), o *Framework* de previsão que busca uma abordagem mais holística e adaptável ao combinar diferentes níveis de análise ou múltiplos métodos.

Essa diversidade de *frameworks* demonstra a complexidade intrínseca à exploração das práticas dos futuros e oferece aos profissionais e pesquisadores uma variedade de ferramentas para informar a tomada de decisões estratégicas de maneira organizada, com rigor e abrangência. Em uma visão geral *frameworks* são estruturas, sob a ótica de Conway e Voros (2003) para conduzir estudos de *Foresight* de maneira organizada e eficaz. É relevante destacar que apesar das definições existe um acordo sobre o objetivo principal do *Foresight*: empregar técnicas estruturadas para entender possíveis futuros e tomar decisões mais fundamentadas. Dos *frameworks* citados, o *Framework Foresight* é o proposto para o desenvolvimento dessa dissertação, de acordo com Hines e Bishop (2015), ele é utilizado por profissionais iniciantes em busca de uma guia de referência, por esse aspecto, foi selecionado para o desenvolvimento deste estudo.

2.6. FRAMEWORK FORESIGHT DE HINES E BISHOP

Hines e Bishop (2015) pontuam que o *Framework Foresight* é um método desenvolvido no programa de Pós-Graduação em Estudos do Futuro da Universidade de

Houston com a finalidade de realizar projetos de *Foresight*. Esse *Framework* simboliza uma estrutura sistemática para construir uma perspectiva ampla do futuro de um campo e investigar suas consequências. A escolha por um método "padrão", como o *Framework Foresight*, foi tomada para superar o obstáculo que os novatos em previsão encontravam ao tentar identificar um terreno comum ou diferenciar entre os vários métodos disponíveis, facilitando o processo de aprendizagem. O livro “*Thinking about the future*” (Pensando sobre o futuro) apresenta seis atividades para a aplicação do *Framework Foresight*, as quais são denominadas de:

- ***Framing*** (Enquadramento): que estabelece os parâmetros do projeto.
- ***Scanning*** (Varredura): que se concentra na coleta de dados pertinentes.
- ***Forecasting*** (Previsão): que caracteriza os futuros mais prováveis e alternativos.
- ***Visioning*** (Visualização): que é selecionar um futuro desejado.
- ***Planning*** (Planejamento): que organiza as etapas para concretizar essa visão.
- ***Action*** (Ação): que coloca o plano em ação.

Além dessas atividades, identifica-se 9 etapas que podem ser observadas no Quadro 5, que são detalhadas ao longo da respectiva seção

QUADRO 5 – Atividades *Thinking about the Future* e Etapas do *Framework Foresight*

Atividades <i>Thinking about the Future</i> e Etapas <i>Framework Foresight</i>	
Atividades <i>Thinking about the Future</i>	Etapas <i>Framework Foresight</i>
<i>Framing</i> (Enquadramento)	1. <i>Domain Description</i> (Descrição do Domínio)
<i>Scanning</i> (Varredura)	2. <i>Current Assessment</i> e <i>Scanning</i> (Avaliação Atual e Exploração)
<i>Forecasting</i> (Previsão)	3. <i>Baseline Future</i> (Futuro Base) 4. <i>Alternative Future</i> (Futuros Alternativos)
<i>Visioning</i> (Visualização):	5. <i>Preferred Future</i> (Futuro Preferido) 6. <i>Implications Analysis</i> (Análise de Implicações)
<i>Planning</i> (Planejamento)	7. <i>Options: Issues or Offerings</i> (Opções: Questões ou Ofertas)
<i>Acting</i> (Ação)	8. <i>Leading Indicators</i> (Indicadores Líderes) 9. <i>Summary</i> (Sumário)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

No contexto de Bishop e Hines (2015), as organizações se propõem a identificar tendências, sinais fracos e incertezas, para contribuir na tomada de decisão, gerando assim o pensamento estratégico de uma forma mais abrangente. O enfoque do *framework* destaca a criação de uma visão de longo prazo e cria estratégias adaptativas que possibilitem que às organizações cursem ambientes incertos com maior confiança.

2.6.1. *Framework Foresight* – Atividade *Framing* (Enquadramento)

O Quadro 6 aborda a atividade *Framing* (Enquadramento) e seus elementos fundamentais que contribuem para a compreensão e aplicação do *Framework*.

QUADRO 6 – *Framework Foresight* – *Framing* (Enquadramento)

Atividade	Etapa	Elementos Fundamentais
<i>Framing</i> (Enquadramento)	<i>Domain Description</i> (Descrição do Domínio)	<p><i>Domain Definition</i> (Definição do domínio)</p> <p><i>Geographic Scope</i> (Escopo Geográfico)</p> <p><i>Time Horizon</i> (Horizonte temporal)</p> <p><i>Domain map</i> (Mapa do Domínio)</p> <p><i>Key issue(s) or question (s)?</i> Questão(ões) principal(is) ou Questão(ões) chave?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

A atividade de *Framing* (Enquadramento) no *Framework Foresight*, conforme Hines e Bishop (2015) tem uma alta relevância, já que estabelece a base do processo do pensamento de futuros. Essa atividade está direcionada a etapa *Domain Description* (Descrição do domínio) que tem como seu primeiro elemento a definição clara do domínio de interesse para o desenvolvimento da abordagem, que inclui a descrição e a delimitação do escopo do estudo.

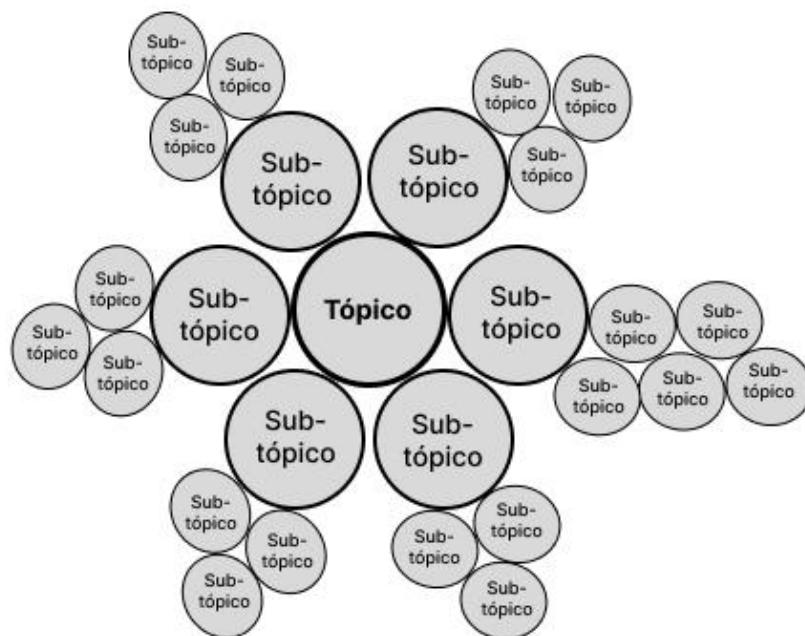
A definição do domínio em sua obra, Hines e Bishop (2015) afirma que é importante para assegurar que todos os participantes do processo de *Foresight* estratégico partilhem da mesma compreensão do contexto e das limitações do estudo.

O segundo e terceiro elementos da atividade *Framing* (Enquadramento) é o *Geographic Scope* (Escopo Geográfico) e o *Time Horizon* (Horizonte Temporal) que devem estar constituídos na definição do domínio. Slaughter (1996), argumenta que a escolha do escopo geográfico é relevante, já que influencia os tipos de dados e

informações que serão coletados durante o processo de *Foresight* Estratégico. O horizonte temporal, por sua vez, decide o período futuro que será explorado, o que pode variar de curto a longo prazo, variando com as necessidades da organização. Um horizonte temporal para estimular um pensamento estratégico em uma organização, na visão de Conway (2015), varia de 10 a 20 anos ou mais, esse horizonte temporal possibilita que as empresas pensem de uma forma mais ampliada fugindo do modelo de pensamento tradicional que no planejamento estratégico pode ser até uns cinco anos.

Já o quarto elemento, é o *Domain Map* (Mapa do Domínio) que corresponde, na perspectiva de Godet (2001), a possibilidade de identificar fatores críticos que estão conectados com o olhar estratégico do futuro da organização, possibilitando a construção de uma análise profunda das características do estudo proposto. O mapa do domínio é um instrumento de comunicação, promovendo a conexão entre os stakeholders e gerando uma compreensão compartilhada das questões em jogo. Na Figura 2 encontra-se um modelo de estrutura do Mapa do domínio.

FIGURA 4 - Mapa do Domínio.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

Com a contribuição dos domínios mapeados, o último elemento é a identificação da questão-chave, que possibilita focar no processo de *Foresight* Estratégico com direcionamento nas áreas críticas para a organização (Inayatullah, 2008). Para a

construção da questão-chave é relevante a realização dos outros processos, como o mapeamento dos desafios, identificação das oportunidades e incertezas que podem influenciar o futuro da organização.

2.6.2. Framework Foresight – Atividade Scanning (Varredura)

Seguindo para a próxima atividade do *Framework Foresight* que é o *Scanning* (Varredura), pode-se identificar no Quadro 7 seus elementos.

QUADRO 7 – Framework Foresight – Scanning (Varredura)

Atividade	Etapa	Elementos Fundamentais
<i>Scanning</i> (Varredura)	<i>Current Assessment e Scanning</i> (Avaliação Atual e Escaneamento)	<i>Current Conditions</i> (Condições Atuais)
		<i>Stakeholders</i> (Partes Interessadas)
		<i>History</i> (História)
		<i>Scanning Hits</i> (Hits da Varredura)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

A atividade de *Scanning* (Varredura) tem um direcionamento em compreender o ambiente interno e no externo, e sua ação corresponde a realização de pesquisas, coleta e análise de informações com foco no escopo gerando na primeira etapa do *framework*. Day e Schoemaker (2007) argumentam que essa atividade é importante para mapear forças de mudanças, sinais fracos, tendências, megatendências e mudanças emergentes que possam gerar algum tipo de impacto a organização. O processo de varredura atua com a pesquisa de uma variedade de fontes, gerando uma coleta sistemática de dados, contendo tendências sociais, tecnológicas, ambientais, econômicas, políticas etc.

Uma das ferramentas para essa atividade seria a análise PEST: *Political, Economic, Social, Technological* (Social, Tecnológico, Econômico e Político), de acordo com Sammut-Bonnici e Galea (2015) podem-se identificar algumas variações dessa ferramenta, como a variação STEEP: *Social, Technological, Economic, Environmental e Political* (Social, Tecnológico, Econômico, Ecológico e Político) na qual foi acrescentado a dimensão ambiental. Groß e Mandir (2024) apontam que esse método é fácil e tem a finalidade de propor a realização de pesquisas em relação a tendências que estão impactando o mercado em diferentes contextos. Conforme a Figura 3.

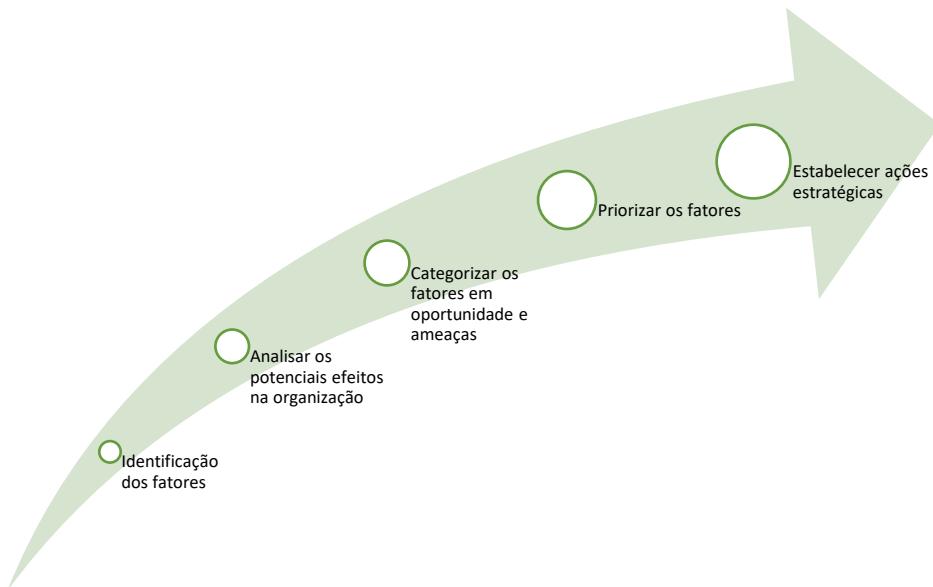
FIGURA 3 – Framework STEEP

Social	Tecnológico	Econômico	Ecológico	Político
Mudanças sociais, como mudança demográfica, mudança de comportamento e estilo de vida das pessoas.	Avanço e integração tecnológica, como inovações e tendências de desenvolvimento de produtos.	Ambientes econômicos, como crescimento econômico geral, juros, renda, mercado e concorrente.	Impactos ecológicos de produtos e/ou serviços, tanto física quanto biologicamente.	Mudanças políticas envolvendo leis, regulamentos e políticas, como metas de desenvolvimento, incentivos ou encargos políticos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Nakapreecha, Pongthanaisawan e Wangjiraniran (2020)

Sammut-Bonnici e Galea (2015) abordam os estágios de uma análise PEST ou STEEP, conforme Figura 4.

FIGURA 4 – Processo e estágio de uma análise PEST OU STEEP



Fonte: Adaptado de Sammut-Bonnici e Galea (2015)

Pode-se notar que o primeiro estágio é “Identificação dos fatores”, que envolve as dimensões PEST ou STEEP para mapear sinais, tendo a possibilidade de consolidá-los

em tendências. Já o segundo processo é “Analisa os potenciais efeitos na organização”, que seria compreender como essas tendências impactam a organização. O próximo estágio é o “Categorizar os fatores em oportunidades e ameaças”, que seria entender quais tendências são favoráveis para a organização ou não. O penúltimo estágio é “Priorizar os fatores”, que envolve entender a estratégia em relação a cada dimensão, e, por último, o processo “Estabelecer ações estratégicas”, que é representado pela criação de ações estratégicas de fato (Sammut-Bonnici; Galea, 2015).

No ponto de vista de Godet (2001), a avaliação das condições atuais mapeia os fatores que podem influenciar a capacidade da organização de alcançar seus objetivos estratégicos. Identifica-se nessa prática uma vantagem estratégica para as organizações que a aplica, já que possibilita a compreensão das informações sobre as condições atuais podendo impactar a estratégia da organização. De acordo com o autor citado, entre as características dessa prática destaca-se a análise de forças e fraquezas internas da organização, como também as oportunidades e ameaças externas.

Segundo Bishop, Hines e Collins (2007), a participação dos *stakeholders*, segundo elemento, em toda atividade de varredura é fundamental para fortalecer o processo da aplicação das atividades do *Framework Foresight* para que seja relevante e alinhado com as necessidades e expectativas da organização.

A última ação da atividade de varredura envolve a identificação dos *Hits* da varredura. Na construção da jornada do *Framework* argumentam Bishop, Hines e Collins (2007), que os *Hits* da varredura são apontadores de mudanças emergentes que representam oportunidades ou ameaças para a organização. Na perspectiva dos autores citados, o *hit* da varredura direciona à identificação de sinais ou acontecimentos, como eventos, que tem potencial para gerar um impacto relevante na organização. Além disso, os *hits* da varredura ajudam a mapear novas oportunidades de mercado, tecnologias emergentes e mudanças no comportamento das preferências dos consumidores.

Na visão de Hiltunen (2007), sinais fracos são indícios sutis de mudanças que tem potencial de gerar um impacto em uma organização, além disso, podem ser divididos em dois grupos: internos (como falhas em equipamentos ou sugestões de funcionários) e externos (como novas pesquisas ou comportamentos de consumo).

Importante pontuar a definição de sinal fraco de Ansoff (1975) que é um dos pioneiros na propagação do termo direcionado a planejamento estratégico e que define sinais fracos como sendo os primeiros aspectos, incertos e confusos, de que algum

contexto com significado tem chance de acontecer em um cenário externo ou interno de uma organização.

Voros (2003), argumenta que a varredura não é uma atividade pontual que só acontece uma única vez, mas sim um processo contínuo que provoca as organizações a prosseguirem informadas sobre as mudanças emergentes para responder de uma forma proativa o cenário de incertezas e complexidade do mercado.

2.6.3. *Framework Foresight – Forecasting (Previsão)*

Na visão de Schwartz (1996), a terceira atividade é a *Forecasting* (Previsão) que possibilita que as organizações imaginem futuros alternativos e criem estratégias flexíveis e adaptáveis. De acordo com o Quadro 8.

QUADRO 8 – *Framework Foresight – Forecasting (Previsão)*

Atividade	Etapa	Elementos Fundamentais
<i>Forecasting</i> (Previsão)	<i>Baseline Future</i> (Futuro Base)	<i>Trends</i> (Tendências)
		<i>Cycles</i> (Ciclos)
		<i>Plans</i> (Planos)
		<i>Projections</i> (Projeções)
		<i>Baseline Summary</i> (Sumário da linha de base)
	<i>Alternative Futures</i> (Futuros Alternativos)	<i>Events</i> (Eventos)
		<i>Issues/emerging issues</i> (Questões/ Questões Emergentes)
		<i>Ideas</i> (Ideias)
		<i>Prioritizing key uncertainties</i> (Priorização de Incertezas-chave)
		<i>Alternative futures summary</i> (Sumário de Futuros Alternativos)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

De acordo com Schwartz (1996), essa atividade abrange a construção de cenários futuros que permitirá as organizações a se prepararem para incertezas e mudanças. Além disso, envolve as etapas de futuro base e futuros alternativos, nessa perspectiva compreende-se que o futuro base seria a projeção de um futuro mais provável, a construção desse futuro mais provável baseia-se em tendências atuais e em informações geradas a partir de dados disponíveis sobre o contexto estudado. Já exploração de futuros alternativos é a combinação de diferentes tendências, incertezas e eventos emergentes

para verificar as alternativas de futuros possíveis, nesse aspecto envolve o refletir sobre “e se” para mapear possibilidades de desvio do futuro base.

Segundo Bell (2003), Herman Kahn, um dos principais estrategistas da *Rand Corporation*, argumentou no começo da década de 1960 a necessidade de imaginar o inesperado. Ele foi o primeiro pensante a aplicar o conceito de cenários e características de estudo das incertezas na exploração do futuro.

O Futuro Base é um instrumento que segundo Slaughter (1996), é útil para contribuir como as organizações compreende o sentido na qual o ambiente externo está se direcionando, para criar estratégias conectadas com essas tendências. Só que é relevante destacar que o futuro base não é predição, mas sim uma projeção, com esse contexto essa projeção pode divergir em relação ao futuro que realmente irá acontecer.

Para construir o Futuro Base é necessário acompanhar as tendências, de acordo com as perspectivas de Bishop, Hines e Collins (2007), as tendências são padrões de mudança que podem ter um impacto considerável nas operações e estratégias organizacionais, uma vez que podem ser objetos, novos comportamentos sociais, novas tecnologias no mercado etc. O mapeamento de tendências, ciclos e planos fazem parte também da etapa de Previsão, pois possibilitam que as organizações compreendam as forças que moldam os possíveis futuros para a construção de cenários.

Segundo Dragt (2024), uma tendência pode ser definida como uma mudança nas demandas e valores que é motivada por vários fatores e se manifesta de várias maneiras dentro de determinados grupos sociais.

A atividade de *Forecasting* (Previsão) envolve a construção de Futuros Alternativos, na proposta de Hines e Bishop (2015) com a identificação de projeções de eventos, questões emergentes, ideias, priorização de incertezas-chaves e o sumário de futuros alternativos. Segundo Godet (2001), a projeção de eventos mapeia acontecimentos por meio de tendências (como o impacto de tecnologias disruptivas ou tensões econômicas), enquanto as questões emergentes representam desafios ou oportunidades de curto a longo prazo.

Para enfrentar incertezas e estimular ideias disruptivas no *Forecasting* (Previsão), é crucial priorizar as incertezas mais relevantes e sintetizar possíveis cenários. Segundo Inayatullah (2008), a priorização das incertezas permite que as empresas concentrem esforços nas áreas críticas e se preparem para eventos prováveis, enquanto a síntese de futuros potenciais oferece uma visão geral dos cenários, facilitando planos flexíveis

A capacidade de construir cenários futuros, como enfatizado por Peter e Jarratt (2013), é relevante para o desenvolvimento estratégico das organizações, estimulando o empreendedorismo nos profissionais e a adaptação em contextos de ambientes dinâmicos. Além do mais, a inclusão de práticas dessa abordagem na gestão da inovação, como destaca Cainelli e Janissek-Muniz (2023), torna-se importante para desenvolver a competitividade, promovendo a identificação de tendências emergentes e a construção de visões coletivas. Duckett et al. (2017) aborda que durante a realização de uma atividade de análise e teste de cenários foi proposto para os participantes criarem uma manchete de jornal e gerar narrativas baseados nessas manchetes. Essa seria uma forma básica para escrever cenários.

Faz-se relevante a compreensão da distinção entre cenários exploratórios e normativos nesse contexto. Fonseca, Azevedo Filho e Oliveira (2020) explicam que os cenários exploratórios se baseiam em tendências passadas e presentes para delinear futuros plausíveis, projetando evoluções por meio da extração de tendências. Em contraste, os cenários normativos, ou de previsão, invertem essa lógica, partindo de visões desejadas ou temidas do futuro para identificar retrospectivamente as ações que levariam a esses resultados. Escolher um futuro, seja o futuro base ou um dos futuros alternativos desenvolvidos, é o próximo passo na etapa de Visualização, pois ele direciona o processo de construção do pensamento estratégico.

2.6.4. Framework Foresight – Visioning (Visualização)

A próxima atividade é a *Visioning* e seus elementos podem ser observados no Quadro 9. Definir o futuro preferível e avaliar suas implicações para a organização está inserido com ações na atividade de *Visioning* (Visualização) da estrutura do *Framework Foresight*. Esse futuro preferível é relevante, porque é o futuro as pessoas que fazem parte da organização buscam alcançar. O futuro idealizado que a organização aspira, com base em seus objetivos estratégicos e princípios organizacionais, é o que Hines e Bishop (2013) caracterizam como o Futuro Desejados, sendo que, também pode ser chamado de Futuro Preferível.

QUADRO 9 – Framework Foresight – Visioning (Visualização)

Atividade	Etapa	Elementos Fundamentais
Visioning (Visualização)	<i>Preferred future e implications analysis</i> (Análise de implicações e futuro preferencial)	<p><i>Preferred Future</i> (Futuro Preferido)</p> <p><i>Vision e Mission</i> (Visão e Missão)</p> <p><i>Implications Analysis</i> (Análise de Implicações)</p> <p><i>Choose a future</i> (Escolha um futuro)</p> <p><i>Choose the Categories</i> (Escolhendo as Categorias)</p> <p><i>Identify potentially significant implications or changes in each category</i> (Identificar implicações ou mudanças potencialmente significativas em cada categoria).</p> <p><i>Identify Additional implications using the Futures Wheel</i> (Identifique implicações adicionais usando a Roda do Futuro)</p> <p><i>Most important and provocative implications</i> (Implicações mais importantes e provocativas)</p> <p><i>Issues or opportunities</i> (Problemas ou oportunidades)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

O futuro idealizado que a organização aspira, com base em seus objetivos estratégicos e princípios organizacionais, é o que Hines e Bishop (2013) caracterizam como o Futuro Desejados, sendo que, também pode ser chamado de Futuro Preferível.

Determinar o Futuro Preferível facilita a conexão entre o planejamento estratégico (*Forecast*) e do pensamento estratégico (*Foresight*) e garante que os planos fiquem alinhados com os objetivos de longo prazo da organização.

A visão e a missão da organização são elementos da etapa de Visualização também, com essas informações é possível construir a base para a estabelecer o Futuro Preferível. Pode-se considerar a visão como uma manifestação aspiracional que, segundo Collins e Porras (1996), é uma declaração que relata o futuro desejado que a organização almeja, já a missão é o empoderamento do propósito e das principais atividades realizadas por uma empresa.

A análise de implicações, que é o processo de determinar e entender os efeitos prováveis que podem resultar da implementação de um futuro hipotético, é a próxima tarefa na etapa de Visualização. Na perspectiva de Godet (2001), essa análise de impacto envolve o desenrolar desse futuro em diferentes áreas da organização, desde finanças, recursos humanos, operações e a conexão com stakeholders de uma forma geral.

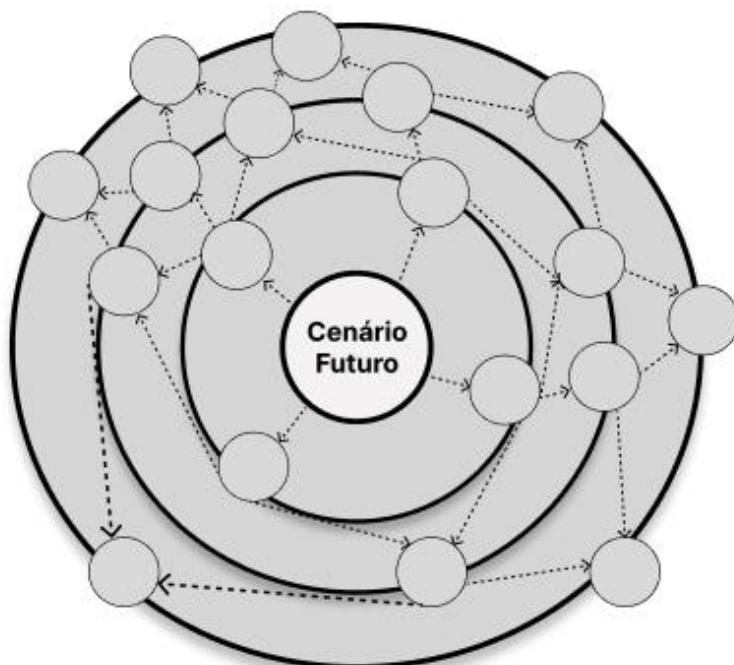
Vale destacar, na visão de Groß e Mandir (2024), uma ferramenta que promove reflexão de uma perspectiva estruturada sobre o futuro é a ferramenta triângulos de

futuros. A compreensão que a ferramenta possibilita de como os futuros possíveis são compostos e estruturados, analisando o peso do passado, o empurrão do presente e tração do futuro.

De acordo com Schwartz (1996), tomar uma decisão sobre o futuro envolve pesar as vantagens e desvantagens das várias possibilidades e decidir qual delas melhor se adapta à cultura, valores, atitudes e objetivos estratégicos da organização. Nesta etapa é possível desenvolver protótipos, na visão de Buehring e Bishop (2020), defendem que a prototipação possibilita aos representantes de uma organização visualizem e experimentem de uma forma palpável e iterativa aspectos do futuro selecionado para gerar um maior entendimento do desenrolar do futuro.

Para mapear implicações adicionais, segundo Glenn (2021), deve-se usar a Roda de Futuro, que é uma ferramenta visual que possibilita mapear os resultados de decisões ou eventos. Isso permite que as empresas atribuam pontuações para efeitos diretos e indiretos em vários domínios para futuros específicos. Na Figura 5, pode-se verificar um modelo de como é uma Roda de Futuro. As empresas podem desenvolver planos com uma orientação mais resiliente e adaptável usando essa tática.

FIGURA 5 – Roda de Futuro



Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Glenn (2021)

2.6.5. Framework Foresight – Planning (Planejamento)

A penúltima atividade é o *Planning* (Planejamento), que conforme o Quadro 10, possui 3 etapas e 3 elementos fundamentais.

QUADRO 10 – Framework Foresight – Planning (Planejamento)

Atividade	Etapa(s)	Elementos Fundamentais
<i>Planning</i> (Planejamento)	<i>Options: Issues or opportunities</i> (Planning) (Opções: Problemas ou oportunidades (Planejamento))	<i>Prioritizing issues/opportunities</i> (Priorizando incertezas/oportunidades)
		<i>Select the issues or opportunities</i> (Selecionar os problemas ou oportunidades)
		<i>Fill out elevator speeches</i> (Preencha discursos de elevador)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

Encontrar e classificar oportunidades e/ou incertezas que surgiram durante as atividades passadas é o elemento fundamental da atividade de Planejamento que o *framework* se propõe. Esta fase, de acordo com Bishop e Hines (2013), é essencial para garantir que as empresas estejam prontas para lidar com a incerteza e aproveitar novas chances.

Estabelecer estratégias para classificar problemas ou oportunidades em ordem de importância permite que as empresas concentrem sua atenção e recursos nas áreas que terão o maior impacto em suas operações e estratégia. Na visão de Godet (2001), a priorização compreende aferir oportunidades ou problemas na perspectiva dos critérios abrangendo relevância, urgência e viabilidade.

A seleção de problemas ou oportunidades é um processo de planejamento relevante que auxilia na determinação de quais áreas possibilita que as organizações se concentrem em relação ao seu ponto de partida. De acordo com Inayatullah (2008), a seleção é o processo de identificação dos problemas ou oportunidades que contribui para o crescimento da organização e que têm o maior potencial para fazer a diferença.

O *elevator pitch finish*, é o próximo elemento no *Planning* (Planejamento), uma prática eficiente para expressar os problemas ou oportunidades escolhidas de forma objetiva e clara. Essa técnica, na abordagem de Hines e Bishop (2015), é uma declaração concisa e persuasiva que argumenta o problema ou oportunidade. Depois da criação desse último elemento da quinta atividade, segue-se para a última atividade *Action* (Ação).

2.6.6. Framework Foresight – Atividade Action (Ação)

No Quadro 11, a última atividade é a *Action* (Ação), e sua respectiva etapa, destaca-se que não tem elementos, visto que trata justamente de medir pelos indicadores o alcance de resultados

QUADRO 11 – Framework Foresight – Action (Ação)

Atividade	Etapa	Elemento(s) Fundamentais
<i>Action</i> (Ação)	<i>Indicators</i> (Indicadores)	Não consta

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

A última atividade é a Ação que envolve colocar em prática as estratégias desenvolvidas nas outras atividades. De acordo com Bishop e Hines (2015), essa atividade garante que as empresas estejam prontas para lidar com circunstâncias imprevistas e aproveitar as oportunidades. Implementar uma estratégia envolve alocar recursos, executar medidas recomendadas, planejar ações coerentes com a proposta do que quer alcançar e coordenar os esforços das partes interessadas.

A etapa inserida na atividade de *Action* (Ação) é identificar os indicadores que serão acompanhados, já que esses contribuem com as organizações em relação a jornada de monitoramento da evolução no sentido de progresso, além disso, promove uma forma de avaliar o alcance do sucesso das estratégias implementadas. Essa perspectiva é enfatizada por Kaplan e Norton (1996) quando abordam que os indicadores são parâmetros que medem a performance e as metas estabelecidas estrategicamente pela organização.

Vale pontuar, que nessa atividade consta a ação de comunicar as ações e indicadores para as pessoas que fazem parte da estrutura organizacional que irá colocar em prática todos os aspectos que forem definidos. No momento que cada ação for realizada é relevante compreender se muda algo no cenário preferível, esse monitoramento é importante para compreender as mudanças e entender se precisa de alguma nova análise de tudo que for construído com o *framewok*. Essa é uma forma de manter uma continuidade da jornada estratégica para a organização.

Para ter uma visão holística do *Framework Foresight*, segue o Quadro 12.

QUADRO 12 – Framework Foresight Completo

Atividade	Etapa	Elementos Fundamentais
<i>Framing</i> (Enquadramento)	<i>Domain Description</i> (Descrição do Domínio)	<i>Domain definition</i> (Definição do Domínio) <i>Geographic scope</i> (Escopo Geográfico) <i>Time horizon</i> (Horizonte temporal) <i>Domain map</i> (Mapa do Domínio) <i>Key issue(s) or key question(s)?</i> (Questões principal(is) ou Questão(ões) chave)?
<i>Scanning</i> (Varredura)	<i>Current Assessment e Scanning</i> (Avaliação Atual e Escaneamento)	<i>Current conditions</i> (Condições Atuais) <i>Stakeholders</i> (Partes Interessadas) <i>History</i> (História) <i>Scanning Hits</i> (Hits da Varredura)
<i>Forecasting</i> (Previsão)	<i>Baseline Future</i> (Futuro Base)	<i>Trends</i> (Tendências) <i>Cycles</i> (Ciclos) <i>Plans</i> (Planos) <i>Projections</i> (Projeções) <i>Baseline Summary</i> (Sumário da linha de base)
	<i>Alternative Futures</i> (Futuros Alternativos)	<i>Events</i> (Eventos) <i>Issues/emerging issues</i> (Questões/ Questões Emergentes) <i>Ideas</i> (Ideias) <i>Prioritizing key uncertainties</i> (Priorização de Incertezas-chave) <i>Alternative futures summary</i> (Sumário de Futuros Alternativos)
<i>Visioning</i> (Visualização)	<i>Preferred future and implications analysis</i> (Análise de implicações e futuro preferencial)	<i>Preferred Future</i> (Futuro Preferido) <i>Vision e Mission</i> (Visão e Missão) <i>Implications Analysis</i> (Análise de Implicações) <i>Choose a future</i> (Escolha um future) <i>Choose the Categories</i> (Escolhendo as Categorias) <i>Identify potentially significant implications or changes in each category</i> (Identificar implicações ou mudanças potencialmente significativas em cada categoria) <i>Identify Additional implications using the Futures Wheel</i> (Identifique implicações adicionais usando a Roda do Futuro) <i>Most important and provocative implications</i> (Implicações mais importantes e provocativas) <i>Issues or opportunities</i> (Problemas ou oportunidades)
<i>Planning</i> (Planejamento)	<i>Options: Issues or oportunities</i> (Planning) (Opções: <i>Problemas ou oportunidades</i> (Planejamento))	<i>Prioritizing issues/opportunities</i> (Priorizando incertezas/oportunidades) <i>Select the issues or opportunities</i> (Selecione os problemas ou oportunidades) <i>Fill out elevator speeches</i> (Preencha discursos de elevador)
<i>Action</i> (Ação)	<i>Indicators</i> (Indicadores)	Não consta

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

É importante destacar que, conforme Hines e Bishop (2015), a abordagem *Framework Foresight*, embora apresente uma ordem lógica sequencial, caracteriza-se

como um "meta-método", ou seja, uma estrutura deliberadamente projetada para integrar outros métodos e técnicas. Essa modularidade confere flexibilidade à abordagem, não existindo a necessidade de que todas as etapas sejam concluídas. Desse modo, a proposta da aplicação depende do escopo definido no início pela equipe responsável pela a ABRH-SE na entrevista semiestruturada.

Nessa visão, Inayatullah (2008) destaca a importância de garantir que os stakeholders participem da jornada do *Foresight* Estratégico em todas as etapas para promover o alinhamento entre os requisitos e expectativas desses profissionais em relação à estratégia da organização.

2.7. PROCESSO E CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS QUALITATIVOS DO FORESIGHT ESTRATÉGICO

Os métodos de *Foresight* podem ser classificados de diversas formas, esse processo tem a característica de depender dos pesquisadores e dos praticantes de *Foresight* em relação aos critérios que são estabelecidos para a realização da prática ou da pesquisa. Essas classificações, sob a ótica de Turturean (2011), auxiliam a compreender as características, aplicações e limitações de cada método, permitindo a realização de escolhas mais adequadas em relação os objetivos do exercício, o contexto em que será aplicado e o tipo de conhecimento que está conectado com a proposta.

Ao longo dos anos, estudiosos como Gordon e Glenn (2009), Keenan (2006), Popper (2008), Turturean (2011) e Georghiou et al. (2008) propuseram diferentes tipologias, cada uma enfatizando aspectos distintos, como a natureza dos métodos, a abordagem ao futuro, a frequência de uso, as fases do processo de *Foresight*, entre outros. A seguir, um panorama dessas classificações com base nas respectivas contribuições teóricas dos autores citados.

Gordon e Glenn (2009) sugeriram uma categorização dos métodos de *Foresight* baseada em sua essência, categorizando-os em métodos quantitativos, qualitativos e semiquantitativos. De acordo com os autores, as técnicas quantitativas empregam dados quantificáveis e modelos matemáticos; as qualitativas se fundamentam em avaliações de especialistas, entrevistas e grupos focais; e as semiquantitativas empregam fórmulas ou escalas para quantificar opiniões subjetivas. Georghiou et al. (2008) intensificaram essa divisão ao incluir os métodos semiquantitativos como um nível intermediário entre as duas vertentes tradicionais.

Já Keenan (2006) propôs uma categorização na forma como os métodos se comunicam com o futuro, os métodos são os exploratórios e os normativos. As abordagens exploratórias têm a característica de partir do presente para antecipar possíveis futuros, o ato de analisar tendências, cenários "e se" e projeções. Já os métodos normativos têm como base em futuros desejados e retornam ao presente para determinar caminhos possíveis, tendo como aplicação técnicas de análises morfológicas e oficinas de cenários.

Turturean (2011) retrata uma tipologia com base no objetivo dos exercícios do *Foresight*, classificando os entre replicadores, inovadores e alternativos. Os exercícios replicadores têm como objetivo alcançar padrões de referência que já são estabelecidos; agora os inovadores têm como foco a criação de futuros desejados e novas propostas; e os alternativos procuram gerir as trajetórias iniciadas por exercícios anteriores, atuando como ajustes ou correções de direção.

Georghiou et al. (2008) categorizam os métodos como exploratórios que tem como base o conhecimento atual e métodos normativos que é estruturado em futuros desejados. Os métodos exploratórios identificam as diversas possibilidades futuras a partir do momento atual, enquanto os métodos normativos analisam como um determinado cenário pode ser atingido ou até prevenido, com base em uma perspectiva do futuro esperado.

O conceito de um processo de *Foresight* estruturado em fases cíclicas tem como proposta entender de uma forma clara sua dinâmica (Miles, 2002, apud Popper, 2008). Popper (2008) explana fases como:

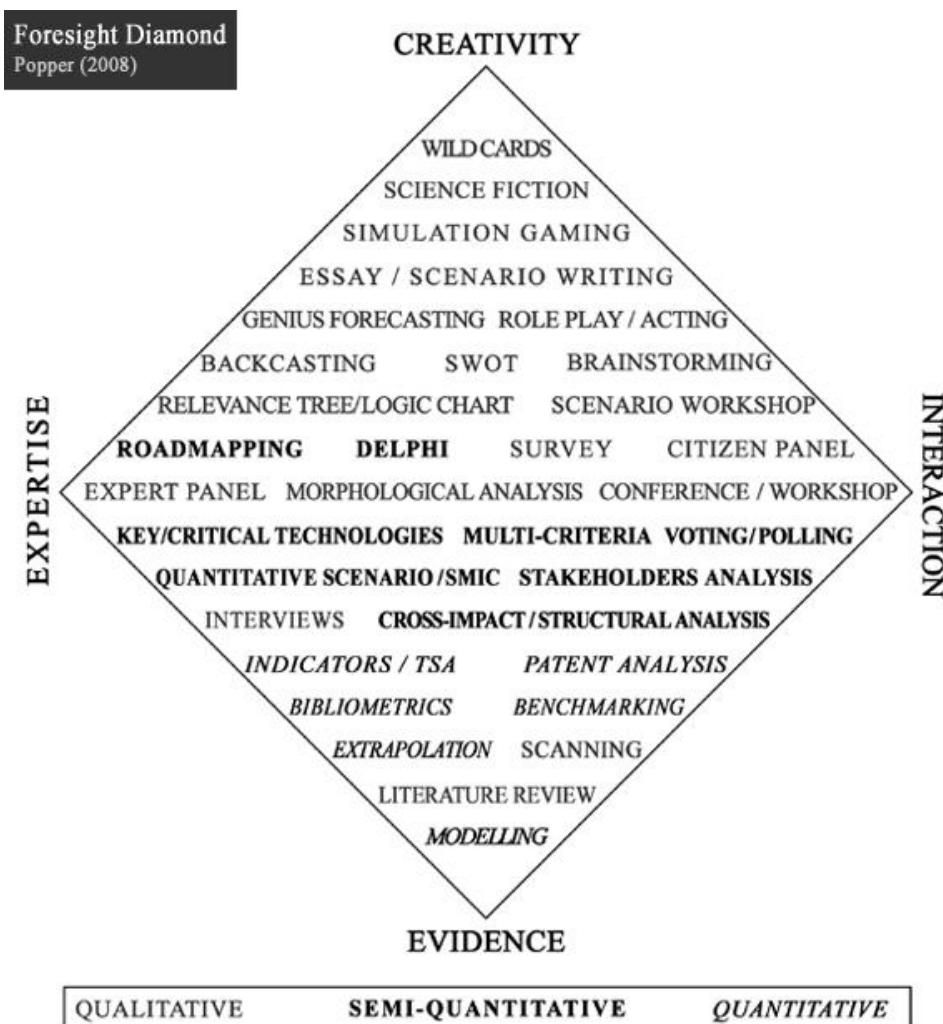
- Pré-*Foresight*: Definir o escopo, objetivos e planejamento inicial do projeto.
- Recrutamento: Engajar as partes interessadas e reunir fontes de informação.
- Geração: Criar conhecimento e visões de futuro a partir da análise de informações.
- Ação: Transformar as visões em estratégias e ações concretas.
- Renovação: Avaliar o processo e resultados para aprendizado e melhoria contínua.

A eficácia de cada uma dessas cinco fases depende da aplicação de métodos de *Foresight*. A escolha e a combinação de uma forma criteriosa dessas metodologias são decisivas para garantir que o processo explore o futuro de forma ampla, como também traduza ideias dos participantes em ações estratégicas para alcançar resultados.

Na área de *Foresight* Estratégico, em suas raízes em várias disciplinas científicas, existe uma quantidade elevada de métodos e ferramentas, e cada uma delas com

características e formas de aplicar com aspectos específicos. Pode-se ter uma ideia da quantidade de métodos e ferramentas no modelo proposto pelo autor Popper (2008) na Figura 6:

FIGURA 6 – Diamante do *Foresight*



Fonte: Popper (2008, p. 71)

Alguns métodos e atividades listados na Figura 6 também estão presentes no Quadro 13, detalhando suas respectivas aplicações em cada fase do *Foresight* proposto por Popper (2008), com foco nos métodos qualitativos. O quadro especifica a aplicação dessas técnicas de natureza qualitativa, que exploram as incertezas, ampliam a imaginação, contribui para desenvolver e identificar ideias para a construção de visões de futuro e o engajamento de stakeholders.

QUADRO 13 – Contribuição Potencial dos métodos Qualitativos

Métodos / Atividades		Fases do Foresight					Tipo de Método
		Pré-Foresight	Recrutamento	Geração	Ação	Renovação	
1	<i>Backcasting</i>	*	*	***	***	*	Qualitativo
2	<i>Brainstorming</i>	***	**	****	***	***	
3	Painéis de Cidadãos	**	*	***	****	***	
4	Conferência/ <i>Workshops</i>	**	**	***	***	***	
5	Redação de Ensaios/Cenários	**	*	****	**	***	
6	Painéis de Especialistas	***	**	****	***	***	
7	Previsão Genial	**	*	****	**	*	
8	Entrevistas	**	**	***	**	****	
9	Revisão de literatura (RL)	****	**	***	**	**	
10	Análise Morfológica	*	*	***	***	*	
11	Árvore de Relevância/Gráficos Lógicos	**	*	***	***	***	
12	<i>Role Playing/ Atuação</i>	*	**	***	***	*	
13	Escaneamento	****	**	***	***	**	
14	Cenários/ <i>Workshops</i> de cenários	*	*	****	***	**	
15	Ficção Científica (FC)	*	*	****	*	*	
16	Simulação de jogos	*	*	***	***	*	
17	Levantamentos/Pesquisas	***	***	****	****	*	
18	Análise SWOT	**	*	****	****	**	
19	Sinais Fracos/Cartas Selvagens	**	*	***	**	*	
Legenda dos símbolos: pouca/nenhuma [*], alguma contribuição **, contribuição significativa ***, contribuição importante/majoritária ****							

Fonte: Adaptado de Popper (2008)

O *Framework Foresight* de Andy Hines e Peter Bishop (2015) é um modelo de processo que tem estruturas e organiza cada atividade do *Foresight*, essa proposta de

framework tem conexão com a proposta de fases cíclicas (Miles, 2002, apud Popper, 2008). Dessa forma, nesta dissertação será abordado métodos do tipo qualitativo. Conforme será exposto no próximo capítulo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são relevantes para assegurar a validade e a confiabilidade de uma pesquisa acadêmica. Creswell (2013) destaca que uma descrição clara e detalhada dos procedimentos metodológicos se torna importante para que outros pesquisadores possam replicar o estudo ou entender suas limitações. Nesta pesquisa, os procedimentos metodológicos foram planejados para descrever a aplicação do *Framework Foresight* de Andy Hines e Peter Bishop na ABRH-SE. Com a finalidade de construir cenários e ações futuras para a ONG, garantindo que os dados coletados seguissem o rigor científico para atender ao objetivo geral proposto.

Segundo Yin (2001), a seleção de procedimentos metodológicos deve ser informada pelo tipo de questão de pesquisa e pelo contexto em que o estudo é realizado. Assim, a pesquisa foi desenhada para capturar tanto a complexidade quanto a especificidade do contexto da aplicação do *Framework de Foresight* para a ABRH-SE.

Por meio da construção e evolução de cada etapa da metodologia estabelecida, enfatiza-se a relevância de combinar de maneira coerente os métodos de coleta e análise de dados, assegurando que os resultados estejam em consonância com os objetivos de pesquisa definidos.

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo é de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de examinar de diferentes perspectivas os fenômenos complexos desta pesquisa.

De acordo com Stebbins (2001), a pesquisa exploratória é adequada quando for para identificar padrões emergentes e criar ideias em relação a um objetivo principal. O objetivo da pesquisa foi a aplicação do *Framework Foresight* do Andy Hines e Peter Bishop para aplicar na ABRH-SE.

Segundo Elman, Gerring e Mahoney (2020), a pesquisa exploratória é importante para a ciência social, pois permite a investigação de temas pouco explorados e o desenvolvimento de novas perspectivas. Além disso, de acordo com Creswell (2018), investigações exploratórias podem ajudar a construir teorias e práticas mais fortes, agindo como uma base para pesquisas mais aprofundadas. A pesquisa exploratória visa compreender um problema que tem pouco conhecimento para que se ganha familiaridade

com o tema. A proposta do *Framework Foresight* para o cenário de uma ONG em Aracaju-SE não foi identificada em pesquisas realizadas em bases de dados acadêmicas, tornando a proposta nova para gerar conhecimentos para o tema de *Foresight* Estratégico.

A pesquisa descritiva, por outro lado, na visão de Burns e Grove (2005) concentra-se na representação de atributos de indivíduos, situações ou grupos, fornecendo informações que podem ser empregadas para descrever as condições presentes e as interações em um campo específico de estudo. Na ABRH-SE, as atividades *Framing* (Enquadramento) e *Scanning* (Varredura) tem elementos para serem realizados para criar a consciência do momento atual da organização. Após a avaliação realizada e a clareza das condições atuais da ONG, por meio das práticas dos elementos das atividades iniciais do *Framework Foresight*, é possível ter o entendimento das possibilidades da adaptação e aplicação do *Framework Foresight*.

Segundo Merriam (1997), a pesquisa descritiva é relevante para identificar padrões e tendências, oferecendo uma visão clara e detalhada dos processos e interações dentro do contexto estudado. Nesse contexto, para identificar padrões e criar as tendências, na etapa *Scanning* (Varredura) do *Framework Foresight*, a prática realizada é o agrupamento dos sinais fracos em relação às cinco dimensões do método STEEP (Social, Tecnológico, Econômico, Ambiental e Político).

Este enfoque duplo proporciona uma análise completa para a compreensão dos fenômenos de interesse, unindo a procura por novas descobertas à documentação exata da realidade observada. Maxfield e Babbie (2014) concordam que a pesquisa exploratória pode se beneficiar dos detalhes valiosos fornecidos pela pesquisa descritiva. Nesse caso, possibilitando que as pesquisas iniciais se desenvolvam em projetos de pesquisa mais sólidos e guiados por dados.

Com esses conceitos esclarecidos acima, a pesquisa exploratória visa compreender como as etapas do *Framework Foresight* podem ser adaptadas para se adequarem ao contexto e as necessidades da ABRH-SE, gerando um novo conhecimento sobre o tema. Já em relação a pesquisa descritiva, pontua-se a necessidade de detalhar o *framework* original e sua adaptação para a aplicação na ONG, garantindo o entendimento das etapas antes e depois da sua adaptação.

3.2. ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem usada para este estudo é a qualitativa que, de acordo com Creswell (2013), é o melhor método para examinar problemas que envolvem significados e experiências humanas. No caso da ABRH-SE, a abordagem qualitativa ajuda a explicar como o *Foresight Estratégico* pode ser incluído no planejamento e na construção do pensamento estratégico da organização. Este método permite que a complexidade das visões das partes interessadas da ONG e dos relacionamentos organizacionais seja identificada e sintetizada para gerar resultados.

Na perspectiva do *Foresight estratégico*, é importante enfatizar que a distinção qualitativa da pesquisa permite uma abordagem flexível e adaptável, sendo essa característica crítica para abordar um campo de estudo dinâmico. Maxwell (2012), corrobora com essa informação, quando pontua que um benefício da pesquisa qualitativa é sua flexibilidade, que permite aos pesquisadores modificarem seus planos quando novas informações são coletadas.

De acordo com Denzin e Lincoln (2011), a pesquisa qualitativa é particularmente eficiente para oferecer percepções sobre questões de algum contexto que precisa ser compreendido. Ela possibilita uma avaliação dos interessados e da dinâmica organizacional em relação às suas percepções em relação ao que aconteceu no cenário, aprimorando o entendimento das práticas em análise, corroborando a proposta da pesquisa ao utilizar o *workshop* prático.

3.3. ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa proposta é o estudo de caso único, porque é reconhecido por sua eficácia e examina fenômenos complexos em diversos níveis de detalhe. De acordo com Yin (2001), um estudo de caso é uma análise empírica que busca compreender a aplicação de um fenômeno contemporâneo em seu cenário real. Na forma de pensar de Eisenhardt (1989) o estudo de caso é uma poderosa estratégia para identificar novos conceitos, e assim, produzir novas teorias, possibilitando que os pesquisadores criem hipóteses e conceitos envolvendo os dados coletados no desenvolvimento do estudo.

A ABRH-SE foi selecionada como caso único, conforme exposto na seção 1.2.2.2., pelos seguintes critérios: representatividade da ONG, por já ter uma atuação como um laboratório de práticas inovadoras, testando novas propostas metodologias com a finalidade de desenvolver os profissionais de Recursos Humanos e líderes de uma forma geral; por operar em um contexto de alta incerteza. Esse cenário complexo e dinâmico faz da ABRH-SE uma escolha possível para a aplicação de uma pesquisa de estudo de caso único, possibilitando a investigação de um fenômeno em seu contexto real. Além disso, a acessibilidade do pesquisador e o aceite da instituição.

A estratégia do estudo de caso único, conforme Stake (1995), é ideal para estudar a individualidade e as particularidades de contextos únicos, como o da ABRH-SE em relação a adaptação e a aplicação do *Framework Foresight*. Essa estratégia permite uma análise das práticas organizacionais da ONG, como projetos, eventos e atividades em geral, identificando suas especificidades e complexidades. Um estudo de caso único que tem como finalidade entender as percepções, debates e a formação de perspectivas futuras de um grupo específico, que é a equipe da ABRH-SE e associados, os dados recolhidos e examinados têm um caráter qualitativo, com ênfase em entrevistas, pontos de vista e interpretações.

Em síntese, a aplicação da metodologia estudo de caso único, com uma perspectiva estratégica, possibilita uma estrutura robusta para que outros pesquisadores expandam a proposta deste estudo em diferentes novos cenários futuros, com a finalidade de verificar se existe novos conceitos para serem identificados.

3.4. FONTES DE EVIDÊNCIAS E COLETA DE DADOS

Na visão de Johansson (2003), é fundamental identificar algumas fontes de evidências para uma pesquisa qualitativa, e as selecionadas para esse estudo são: entrevista semiestruturadas, documentação e observação participante.

Tais escolhas foram guiadas pela estratégia de pesquisa de estudo de caso único, sob a ótica de Yin (2001). A utilização de múltiplas fontes de evidência é uma característica desse tipo de abordagem, pois permite a triangulação de dados e aumenta a validade e confiabilidade das conclusões do estudo. Outro aspecto é que, de acordo com Yin (2015), existem três princípios que se tornam relevante em relação as fontes de evidência para um estudo de caso:

1. Utilizar várias fontes de evidências
2. Criar um banco de dados para o estudo de caso
3. Manter um encadeamento de evidências

Na perspectiva de Yin (2001) esses princípios corroboram para a qualidade do estudo de caso contribuindo para que o pesquisador gerencie os desafios relacionados aos critérios para avaliar uma pesquisa.

3.4.1. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

A entrevista semiestruturada, conforme convergem, Flick (2009) e Gil (2008), é de natureza mista, ou seja, ela não é genuinamente estruturada tendo perguntas fixas, ordem predeterminada e opções de resposta fechadas, e, nem totalmente não estruturada em uma conversa livre sem um guia específico. Ela combina elementos dos dois tipos.

Conforme DiCicco-Bloom e Crabtree (2006), a entrevista semiestruturada explicam que o pesquisador criou algumas perguntas abertas pensadas antes da entrevista. Só que, durante a conversa com a pessoa entrevistada, pode acontecer de outras perguntas surgirem, dependendo do que entrevistado for argumentando.

Essa interação tem como proposta encorajar o entrevistado a compartilhar suas experiências e pensamentos sobre o assunto abordado na entrevista. Conforme pontua Minayo (2010), esse processo ajuda a identificar aspectos ímpares e visões individuais acerca do tema.

Desse modo, a entrevista semiestruturada tem como propósito gerar um equilíbrio entre a busca por informações específicas e a valorização da experiência e perspectivas de cada entrevistado, consolidando-se como uma abordagem capaz de capturar a individualidade das experiências das pessoas e do grupo entrevistado.

Com o objetivo de mapear o escopo e os possíveis desafios estratégicos em relação aos possíveis futuros com o emprego do *Framework Foresight* na ONG, os integrantes da diretoria da ABRH-SE participaram de entrevistas semiestruturadas. O propósito foi identificar a questão-chave a ser desenvolvida, seguindo a atividade *Framing* (Enquadramento) do *Framework Foresight*.

A seleção dos entrevistados teve como foco profissionais que estão na equipe responsável pela ONG de uma forma direta. A descrição dos perfis dos entrevistados está no Quadro 14 classificados com a letra “E” e um número.

QUADRO 14 – Perfil Dos Entrevistados

#	Gênero	Idade	Formação	Cargo na ONG	Tempo de Atuação na ONG
E1	Feminino	46	Administração	Presidente do Executivo	18 anos
E2	Masculino	43	Administração e Psicologia	Diretor Financeiro	9 anos
E3	Feminino	38	Administração e Psicologia	Vice-Presidente do Executivo	15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O roteiro da entrevista semiestruturada (Apêndice A) passou por um teste piloto com um dos participantes do estudo. A proposta de escolher um membro da amostra para este teste teve como objetivo compreender a clareza e a adequação do roteiro a ser aplicado em relação ao universo da pesquisa.

Nesse contexto, com a validação da coerência do roteiro, não foram necessárias alterações nas perguntas. A entrevista realizada com o participante para fins de teste piloto não foi incluída na base de dados final para análise.

A entrevista semiestruturada foi organizada em duas seções: a primeira tem como finalidade compreender o perfil dos entrevistados, enquanto a segunda foca nos projetos, desafios, oportunidades e no direcionamento principal para a criação da questão-chave para a organização. Relevante destacar o (a) representante legal da ABRH-SE realizou a assinatura do Termo de Autorização e Existência de infraestrutura (Anexo E) para a realização das entrevistas presenciais.

As entrevistas aconteceram de forma individual, duas de forma presencial na sede da ONG e a terceira aconteceu de forma online por questões de disponibilidade do entrevistado. A coleta de dados foi iniciada somente após a obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A) nas entrevistas presenciais e a assinatura

do Termo de Registro de Consentimento Livre e Esclarecido para Pesquisas em Ambiente Virtual (Anexo B).

Vale destacar que antes do início de cada entrevista, o pesquisador fez uma apresentação sobre a razão da entrevista e se apresentou. A participação dos entrevistados foi voluntária e foi explicado que não teria como identificar quem são eles, garantindo-se sigilo dos participantes. As entrevistas aconteceram em dias alternados em 28 de maio de 2025, 2 de julho de 2025 e 3 de julho de 2025, com duração de uma hora cada.

Os áudios das entrevistas foram gravados com concordância dos participantes e, após transcritos foram enviados aos entrevistados para validação dos dados.

3.4.2. DOCUMENTAÇÃO

Esta seção refere-se a documentos internos da ABRH-SE e a documentos externos que se conectam com a proposta da questão-chave baseada nas entrevistas semiestruturadas realizadas.

Em relação a documentos internos da ABRH-SE, inclui documentos de projetos e treinamento realizados para identificar os temas abordados. Esses documentos foram organizados e analisados utilizando o *software ATLAS.TI*.

A ABHR-SE disponibilizou cinco documentos internos que abordam os projetos desenvolvidos pela ONG: AlmoçoRH, Visita Técnica a Universidades e a Empresas, CONARH e Sintetizado CONARH, Pontos Fortes e fracos da ABRH-SE e O propósito por trás do movimento. Esses documentos foram guardados em uma pasta em um drive particular do pesquisador. Segundo Cunha, Yokomizo e Bonacim (2014), a realização de uma pesquisa documental eficaz ajuda a reduzir as influências de pontos de vista pessoais nas interpretações e aprimora a confiabilidade.

Por ter a necessidade de analisar alguns dos documentos internos da organização foi solicitado ao representante legal da ONG a assinatura do Termo de Autorização de uso de arquivos/dados de pesquisa/prontuários (Anexo D). Esses documentos internos foram utilizados para agregar informações para a atividade *Framing* (Enquadramento) e *Scanning* (Varredura) do *Framework Foresight*.

É relevante pontuar que, sob a ótica de Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) e Yin (2001), a definição da documentação ganha uma maior proporção para envolver tanto materiais escritos, como também qualquer suporte que contenha informação

documentada. Assim, de forma implícita, informações que são propagadas em forma de mídia digital, como, por exemplo, de notícias online. Esses documentos externos têm a finalidade de identificar aspectos que estão acontecendo em diferentes cenários que impactam de forma direta ou indireta a ONG. E dessas notícias, podem-se identificar sinais fracos de mudança no mercado.

Os critérios adotados para seleção das notícias online foram reputação e o reconhecimento da fonte a divulgação nos últimos doze meses. Para isso, utilizou-se o Google, selecionando a aba “Notícias”. Em seguida, clicou na aba “Ferramentas” e por seguinte escolheu a opção “Recente” e, por fim, selecionou o filtro de “No último ano”.

Diante do número de notícias extraídas, foram classificadas as fontes das notícias pela reputação e o reconhecimento da fonte pelas práticas editoriais e compromisso com a veracidade, de acordo com os seguintes critérios:

- Alta: fontes respeitáveis, tradicionais e confiáveis, com um histórico comprovado de rigor jornalístico ou especialização em seu nicho.
- Média a Alta: Portais especializados com sólida reputação em seu campo, embora possam apresentar um viés implícito por serem de natureza corporativa.
- Média: fontes regionais ou de nicho menos consolidadas, com qualidade de conteúdo oscilante e transparência editorial reduzida.
- Baixa/Não Avaliado: Fontes desconhecidas, sem credibilidade ou que demandam uma verificação manual extensa para serem utilizadas em contextos acadêmicos.

O Quadro 15 mostra as fontes das notícias externas escolhidas pelo tipo e reputação.

QUADRO 15 – Fontes de Notícias Externas

(continua)

Fonte	Escala de Reputação e Reconhecimento	Tipo
Portal AL1	Média	Portal de notícias regional
Exame	Alta	Veículo de imprensa
StartSE	Média a Alta	Plataforma especializada em seu nicho
VocêRH	Média a Alta	Plataforma especializada em seu nicho
Gazeta do Povo	Alta	Veículo de imprensa

(Conclusão)

Fonte	Escala de Reputação e Reconhecimento	Tipo
Mundo RH	Média a Alta	Plataforma especializada em seu nicho
ClickSergipe	Média	Portal de notícias regional
SE.GOV.BR	Alta	Fonte Institucional
<u>WWW.UFS.BR</u>	Alta	Fonte Institucional
Empresa Sólides	Média a Alta	Plataforma especializada em seu nicho
Forbes	Alta	Veículo de imprensa
MIT Sloan Management Review Brasil	Alta	Veículo de imprensa
SHRM	Média a Alta	Plataforma especializada em seu nicho
RH Pra Você	Média	Plataforma especializada em seu nicho
Braga TV	Média	Portal de notícias
OPOVO.COM.BR	Alta	Jornal tradicional

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Identifica-se que as fontes Exames, Gazeta do Povo, SE.GOV.BR, WWW.UFS.BR, Forbes, MIT Sloan Management Review Brasil e OPOVO.COM,BR são de alta reputação e reconhecimento. Esse aspecto, gerou credibilidade para a busca dos sinais fracos, que foram mapeados e estruturados em uma planilha eletrônica (Excel), de acordo com a seguinte classificação:

- ID: Número de identificação único para cada sinal/tendência identificado.
- Data da Notícia: A data em que a notícia foi publicada (no período de um ano).
- Fonte da Notícia: O nome do veículo de comunicação onde a notícia foi encontrada (jornal, revista online, etc.).
- Título da Notícia: O título da notícia que atraiu a atenção para o possível sinal.
- Trecho da Notícia Sugerindo Sinal: Uma citação direta ou um resumo conciso da parte da notícia que corrobora o sinal identificado.
- Tipo de Sinal: Uma categorização do tipo de sinal observado (utilizando a abordagem STEEP abordado na seção 2.6.2). Essa categorização auxilia a organizar e analisar os dados para a criação de tendências.
- Link da fonte: Link que contém com o conteúdo a ser analisado e interpretado.

O Apêndice F lista todos os sinais coletados e sua classificação pela abordagem STEEP, além disso tem as tendências que foram criadas.

3.4.3. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

A proposta da observação participante foi conduzida durante um *workshop* de aplicação do *Framework de Foresight* adaptado. Na perspectiva de Yin (2001), o pesquisador terá um papel funcional no contexto do estudo de caso. Essa colocação ativa no campo permitiu o registro com detalhes das experiências vivenciadas no dia da prática, além disso, as observações foram registradas em um diário de campo, Apêndice C, constituindo-se como fonte de dado com a finalidade de descrever a prática com detalhes. Esse aspecto, ao integrar a pesquisa, possibilitou a triangulação com outras fontes para a análise geral do estudo de caso.

Para condução do *workshop* foi criado um protocolo que pontuou informações gerais da aplicação: a data do *workshop*, o local, a organização que está sendo submetida a prática, o nome do facilitador, a quantidade de participantes e o objetivo do *workshop*. Além disso, tornou-se fundamental descrever cada etapa do *Framework* seguindo a estrutura: descrição da atividade, tempo para a atividade, materiais utilizados, observações gerais sobre a aplicação, os passos de execução, percepção do facilitador, adaptação realizada e os resultados. Identifica-se a estrutura do protocolo nos modelos dos Quadro 16 e 17.

QUADRO 16 - Protocolo de Observação - *Framework Foresight*

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO - ADAPTAÇÃO DO FRAMEWORK FORESIGHT	
Informações Gerais	
Data do <i>Workshop</i> :	
Local:	
Nome da Organização:	
Facilitador:	
Número de Participantes:	
Objetivo do <i>Workshop</i>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) baseado em Picanço (2017)

QUADRO 17 - Etapas do *Framework* e Observações

Atividade do <i>Framework</i> e Observações	
Atividade do <i>Framework</i>	
Descrição do(s) Elemento(s)	
Tempo	
Matérias	
Observações Gerais	
Passos de Execução	
Percepção do Facilitador	
Adaptação Realizada	
Resultados	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025) baseado em Picanço (2017)

Foi criado uma estrutura conceitual para entender as diversas técnicas de facilitação no desenvolvimento de um *workshop* com foco em estratégia, fundamentada em Papamichail et al. (2007) com sete etapas:

- a) Conteúdo: envolve o que foi abordado nas discussões, a questão-chave de debate, objetivos para ser alcançados e stakeholders, ações etc.
- b) Processo: foi a proposta de processo que foi desenvolvido no *workshop*, envolvendo o tempo e cronograma.
- c) Técnicas: métodos e ferramentas que foram usadas no desenvolvimento do *workshop* com finalidades direcionadas com o objetivo do estudo. Esses métodos são citados na seção 2.6 e no Quadro 13.
- d) Atores: foi direcionado aos participantes e facilitador(es) do *workshop*.
- e) Contexto: considera a organização e o entorno que se conecta com o estudo de caso.
- f) Resultado: foi o plano de ação para o desenvolvimento e alcance dos futuros desenhados pelos participantes e os feedbacks coletados pelo(s) facilitador(es).
- g) Abordagem de *workshop*: elementos como meta, premissas e estilo do facilitador.

O conteúdo do *workshop* foi criado depois da realização da entrevista semiestruturada, baseado no resultado com a criação da questão chave da ONG e nos conceitos e métodos dos autores identificados neste estudo. Foram 12 participantes,

contando com a equipe responsável da ONG e associados, os critérios de seleção para a participação do *Workshop* foram:

1. Ser membro associado da ABRH-SE com disponibilidade para participar
2. Ser associado da ABRH-SE há pelo menos seis meses
3. Atuar na área de Recursos Humanos pelo menos seis meses de forma direta ou indireta

Os critérios de exclusão para participar do *Workshop* foram:

1. Não ser membro associado da ABRH-SE.
2. Ser membro associado da ABRH-SE há menos de seis meses.
3. Não atuar de forma direta ou indireta na área de Recursos Humanos.
4. Não ter disponibilidade para participar das atividades propostas.

O cronograma (Apêndice B) proposto para o *workshop* foi dividido em 5 partes:

- Parte 1: Introdução e Apresentação das Tendências
- Parte 2: Previsão (Forecasting) - Construção de Cenários Futuros
- Parte 3: Visão (Visioning) - Definição do Futuro Preferido e Análise de Implicações
- Parte 4: Planejamento (Planning) - Identificação de Opções
- Parte 5: Conclusão e Próximos Passos

O início do *workshop* foi pontuado para os participantes um agradecimento pela disponibilidade e que a prática faz parte de uma das etapas de um projeto de pesquisa de dissertação de mestrado em administração da Universidade Federal de Sergipe. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que consta no Anexo A.

Com as assinaturas realizadas do termo, iniciou-se a explicação dos conceitos básicos do *Foresight* estratégico e do *Framework Foresight*. Foi utilizado uma apresentação em Powerpoint com toda a jornada detalhada que consta no Apêndice E.

A coleta de dados do *workshop*, inclui folhas A3, folhas A4 e *post-its*. Foram transcritos e organizados, colocando o nome “Equipe” no início, logo após um número de identificação e o nome do método que foi usado. O *workshop* aconteceu dia 21/07/2025 com duração de quatro horas na sede da ABRH-SE. Vale ressaltar que essa duração

limitada de quatro horas foi um fator restritivo para a profundidade e abrangência da proposta desenvolvida.

3.5. CATEGORIAS ANALÍTICAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Neste estudo de caso que tem como proposta a aplicação do *Framework Foresight*, as categorias analíticas servem como as estratégias para compreender a quantidade de informações coletadas. Na proposta de Yin (2001) as estratégias são uma forma sistemática para analisar as evidências, com a proposta de identificar padrões, identificar tendências e criar explicações em relação a quantidade elevada de dados.

Os elementos de análise, na visão de Yin (2001), são os fundamentos do que está sendo estudado no estudo de caso. Esses fundamentos definem os limites do estudo de caso e guiam na coleta e interpretação dos dados.

O quadro 18 apresenta e detalha essas as categorias analíticas e os elementos de análise.

QUADRO 18 – Categorias Analíticas

Objetivo Específico	Categorias Analíticas	Elementos de Análise	Fontes de Evidências
Definir o escopo para a aplicação do <i>Framework Foresight</i> na ABRH-SE.	Escopo da aplicação do <i>Framework</i>	Questão-chave Projetos Desafios Oportunidades Objetivo ambicioso Sinais de mudança para o Futuro	Entrevistas Semiestruturadas
Escanear os ambientes interno e externo para identificar tendências, sinais fracos e fatores contextuais que influenciam a ABRH-SE.	Análise do Ambiente interno	Projetos Pontos Fortes e Fracos da organização História, Missão e visão	Documentação (Projetos, Pontos fortes e fracos e Missão e Visão da ONG)
	Análise do Ambiente externo	Sinais fracos	Sites de notícias de RH
Realizar o <i>Workshop</i> de Foresight Estratégico para construir cenários e ações futuras da organização	Prática do <i>Workshop</i>	Consciência passado, presente e futuro preferível Incertezas críticas Cenários de futuros Visão de futuros e ações futuras	Observação participante

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Conforme Pineda, Leyva-Moral e Moya (2011) defendem, na pesquisa qualitativa, a coleta e a análise de dados seriam realizadas de forma simultânea. Essa estratégia possibilita que a avaliação das informações geradas desde o começo do estudo atue como orientação para a atividade que são realizadas no campo.

3.6. TRATAMENTO DOS DADOS

Na perspectiva de Yin (2001), o tratamento de dados em um estudo de caso envolve ter atividades como organização para garantir a validade e confiabilidade do trabalho. Com a proposta de alcançar essa perspectiva, a análise da pesquisa foi guiada pela técnica de análise de conteúdo. A aplicação da técnica ocorreu por meio de um processo que envolveu a transcrição, organização e interpretação do conteúdo de pesquisa composto por três fontes de evidência: entrevistas semiestruturadas, documentos (interno e externos) e a observação participante (*Workshop*). Esse processo dividido em 3 fases: Pré-análise, Exploração do Material e Tratamento dos resultados, conforme Bardin (2016).

A primeira fase do processo de tratamento dos dados foi a Pré-Análise, definida por Bardin (2016), como a etapa preparatória, que tem por objetivo a organização dos documentos. Desse modo, foram organizados os seguintes documentos: as três entrevistas transcritas (#E1, #E2, #E3); os documentos internos (conforme Quadro 19); os documentos externos de acordo com as pesquisas on-line sobre Tendências Futuras e Inovação em RH; e o material coletado no *workshop* que foi organizado pelas três equipes participantes e o diário de campo, observações registradas pelo pesquisador durante o *workshop*.

QUADRO 19 – Organização dos documentos internos

(Continua)

Identificação	Organização	Elemento de análise	Descrição
DI.01	DI.01.CONARH e Sintetizando CONARH	Projeto	Documento que relata sobre o projeto para organizar um grupo para participar do evento CONARH para, em seguida, realizar o evento Sintetizado o CONARH para compartilhar conhecimento do primeiro evento.

(Conclusão)

Identificação	Organização	Elemento de análise	Descrição
DI.02	DI.02.Projeto AlmoçaRH	Projeto	Documento abordando o projeto AlmoçaRH, um evento para troca de conhecimento entre associados
DI.03	DI.03.Projeto Visita Técnica	Projeto	Documento explicando como aplicar a visita técnica com associados da ABRH-SE
DI.04	DI.04.ABRH-SE – O Propósito por trás do movimento	História, Missão e visão	Documento que aborda a história, a missão, visão e pilares da ABRH-SE
DI.05	DI.05.Pontos fortes e fracos da ABRH-SE	Pontos Fortes e Fracos da organização	Documento que analisa dos pontos fortes e fracos da ONG.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Após organizar os dados, a fase seguinte foi a Exploração do Material, que na visão de Bardin (2016), é um elemento importante na análise qualitativa, já que possibilita a identificação de padrões e temas emergentes, por meio da codificação. Saldaña (2016) refere-se a codificação como uma etapa de delegar rótulos a segmentos de dados que descrevem conceitos que tem significado para o estudo.

No Quadro 20, podem-se identificar os códigos utilizados no *software ATLAS.TI* versão 25 em relação às entrevistas e a quantidade de trechos classificados por códigos.

QUADRO 20 – Códigos das Entrevistas

Código	Quantidade de trechos (todas as entrevistas)
Pergunta mais importante	sete códigos
Projetos	dez códigos
Desafios	sete códigos
Oportunidades	quatro códigos
Objetivo Ambicioso	sete códigos
Primeiros sinais	seis códigos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Para a codificação dos documentos, conforme os elementos de análise do Quadro 16, foram criados grupos temáticos que serviram de base para a elaboração dos códigos. e a quantidade de trechos de cada código, conforme mostra o Quadro 21.

QUADRO 21 – Códigos dos Documentos Internos

Grupo	Elemento de Análise	Código	Quantidade de trecho(s)
Projetos	Projetos	Temas	8 códigos
		Projeto	3 códigos
		Disseminar Conhecimento	8 códigos
História – Missão e Visão	Missão, visão e História da ABRH-SE	Missão e Visão	2 códigos
		História	8 códigos
Estratégia	Pontos Fortes e Fracos da organização	Ponto Forte	8 códigos
		Ponto Fraco	4 códigos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Já os documentos externos foram organizados com base na questão-chave, nas categorias-chave e pela abordagem STEEP (Apêndice F). A pesquisa resultou em 153 trechos identificados em 23 notícias mapeadas. A distribuição desses trechos por dimensão foi: 3 trechos da dimensão ambiental, 31 trechos da dimensão econômica, 6 trechos da dimensão política, 82 trechos da dimensão social e 35 trechos da dimensão tecnológica. É importante destacar que em virtude do grande volume de dados, não foi detalhado a análise de cada trecho identificado. Assim, o Quadro 22 mostra um exemplo da codificação realizada.

QUADRO 22 – Códigos Dos Documentos Externos

Categoria-chave	Título da Notícia	Trecho da notícia sugerido - sinais fracos	Código Tipo de Sinal
Tendências Futuras e Inovação em RH	“12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!”	Planejamento estratégico: Esta tendência envolve um planejamento da força de trabalho que extrapola o headcount anual, incluindo planos de sucessão para cargos críticos e um planejamento focado em competências para futuras necessidades de talentos, contribuindo para o engajamento e retenção.	Economia

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Em relação ao *workshop*, os documentos coletados foram organizados com a criação de grupos baseado nos elementos de análise do quadro 16, em seguite foram

codificados e das práticas dos elementos das atividades do *Framework Foresight*. O Quadro 23 explica o processo de codificação.

QUADRO 23 – Códigos do Workshop

Elemento de Análise	Grupo	Código	Quantidade de trechos
Consciência passado, presente e futuro preferível	Triângulo de Futuros	Atração do Futuro Preferível	28 trechos
		Impulso do Presente	24 trechos
		Peso do Passado	20 trechos
<i>Cenários de futuros</i>	Matriz 2x2	Cenário 01	11 trechos
		Cenário 02	10 trechos
		Cenário 03	9 trechos
		Cenário 04	14 trechos
<i>Visão de futuros e ações futuras</i>	Backcasting	Percebida por seus stakeholders	16 trechos
		Principais características/Inovação	17 trechos
		Principais resultados/Impacto Mensuráveis	16 trechos
		Missão de futuro	15 trechos
		Visão de futuro	1 trecho
		Macro ações – 2025 à 2028	11 trechos
		Macro ações – 2028 à 2032	7 trechos
		Macro ações – 2032 à 2035	5 trechos
		Objetivos a serem alcançados – 2025 à 2028	6 trechos
		Objetivos a serem alcançados – 2028 à 2032	3 trechos
		Objetivos a serem alcançados – 2032 à 2035	3 trechos
		Ações para realizar – 2025 à 2028	9 trechos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Vale destacar que o elemento de análise “Incertezas Críticas” não consta no quadro acima, porque ele foi criado baseado nas tendências identificadas usando a abordagem STEEP.

Na proposta de Bardin (2016), a última fase, Tratamento de Resultados, pode ser aplicada por meio da triangulação dos dados, com a finalidade de mitigar os possíveis vieses. Conforme sugerido por Flick (2018), essa abordagem é comum em análise qualitativa e envolve o cruzamento das informações obtidas nas entrevistas, na

documentação e na observação participante para identificar convergência e divergências entre as fontes.

A triangulação de dados, especificada por Creswell e Poth (2018), é uma estratégia metodológica para legitimar os resultados da codificação, essa prática afirma que os tópicos identificados sejam sólidos e representativos. Com esse processo entre os benefícios identificados são: a consistência da validade da pesquisa, a confiabilidade por meio de várias fontes, profundidade de uma análise abrangente e a inovação das descobertas de novas perspectivas.

Denzin (1978) sinaliza que a triangulação se torna uma estratégia que revigora a credibilidade da pesquisa qualitativa, possibilitando que as descobertas dos pesquisadores sejam analisadas por uma diversidade de perspectivas, tal como se propôs com a presente pesquisa para conduzir a credibilidade da pesquisa e a viabilidade dos resultados, tal como será exposto na próxima seção.

3.7. PROTOCOLO DE VALIDADE E CONFIABILIDADE

Conforme Yin (2001), quatro testes são utilizados para avaliar a qualidade de um estudo de caso: a validade do constructo, a validade interna, a validade externa e a confiabilidade. Este estudo, de acordo com Yin (2001) não incluiu o teste de validade interna já que é pesquisa de natureza exploratória. As táticas empregadas em cada critério de validação e confiabilidade são apresentadas no Quadro 24.

QUADRO 24– Critérios de Validade e Confiabilidade

(Continua)

Teste	Definição	Tática utilizada
Validade da Categoria	Garantir que os dados coletados representem os fenômenos que se busca descrever (elementos do <i>framework</i> , etapas do processo etc.).	O uso de múltiplas fontes de evidência: entrevistas semiestruturadas, documentos internos e externos e observação participante, para fortalecer a validade dos achados ao evidenciar informações de diferentes origens.
Validade Externa	Estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas.	Comparar os achados do estudo de caso com proposições teóricas relevantes na literatura. O estudo sobre o processo da aplicação do <i>Framework Foresight</i> na ABRH-SE pode fornecer ideias que informam expandir a teoria sobre como <i>frameworks de Foresight</i> pode ser aplicado em contextos de ONGs.

(Conclusão)		
Teste	Definição	Tática utilizada
Confiabilidade	Demonstrar que as operações do estudo podem ser repetidas, resultando nos mesmos achados se outro pesquisador demonstrar o interesse de realizar os mesmos procedimentos	Utilizar Protocolo de Estudo de Caso para documentar os procedimentos de coleta de dados. As evidências coletadas serão organizadas em um Banco de dados acessível para revisão e verificação por outros pesquisadores. A Documentação dos procedimentos tem como proposta deixar claro como cada etapa da coleta e análise foi realizada, conectando o planejamento do protocolo ao registro no banco de dados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Yin (2001)

Nesse modo segue o protocolo do estudo de caso criado para garantir a organização e a replicabilidade dos procedimentos conforme o Quadro 25.

QUADRO 25 – Protocolo do estudo de caso

ETAPA	DESCRIPÇÃO DAS ATIVIDADES
01	Elaboração do roteiro de entrevista semiestruturada com base na construção do escopo do <i>Framework Foresight</i> .
02	Contato com a ABRH-SE para agendamento das entrevistas com a equipe responsável.
03	Realização da entrevista-piloto com um participante para testar o roteiro, a duração e a clareza das perguntas.
04	Análise preliminar dos dados coletados na entrevista-piloto para identificar possíveis ajustes no roteiro.
05	Realização da coleta de dados utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com os outros membros da equipe responsável pela ONG.
06	Levantamento e organização dos documentos internos da ABRH-SE (Projetos, história, missão e visão, pontos fortes e fracos) e notícias de RH para a aplicação do <i>Framework Foresight</i> .
07	Transcrição completa das entrevistas realizadas.
08	Organização os dados (entrevistas transcritas, documentos, material do workshop) no software de análise qualitativa Atlas.ti
09	Análise do conteúdo das entrevistas e documentos internos e externos.
10	Descrição e análise da aplicação do <i>framework Foresight</i> por meio da observação participante do workshop (diário de campo e resultados do workshop).
11	Triangulação dos dados das entrevistas, documentos e observação participante para fortalecer a validade dos resultados.
12	Elaboração do relatório final da dissertação, apresentando as descobertas, discussões e conclusões do estudo de caso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Yin (2015)

3.8. CUIDADOS METODOLÓGICOS

Esta seção pontua os cuidados metodológicos que foram adotados para assegurar o rigor científico e a validade da pesquisa. Com a proposta de garantir a participação voluntária e ética, todos os entrevistados tiveram que assinar um termo de consentimento livre e esclarecido para a realização das entrevistas, sejam elas presenciais ou online.

Os participantes do *workshop* também assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido, assegurando sua participação consentida e protegida.

A assinatura do termo de consentimento é relevante porque a pesquisa envolve riscos mínimos, de uma forma geral de natureza cognitiva. Tais riscos podem apresentar-se durante as entrevistas ou o *workshop*, caso os participantes tenham dúvidas ao discorrer sobre os aspectos futuros da organização. Além disso, pode haver uma limitação no conhecimento detalhado sobre todos os projetos ou desafios que a organização está desenvolvendo.

Durante a coleta de dados, foram adotados cuidados específicos para a proteção e consistência das informações. O *workshop*, por exemplo, teve seu escopo com o tema *Foresight* estratégico, com uma duração de quatro horas, evitando perguntas que pudessem gerar riscos emocionais. Além disso, para preservar a identidade dos participantes, todos os dados coletados não identificam os participantes. Além disso, não foi feito nenhum registro de foto no *workshop* que pudesse identificar os participantes. As transcrições das entrevistas foram submetidas à aprovação dos próprios entrevistados, que as revisaram e concordaram com suas respostas, assegurando a verdade e a fidedignidade dos dados coletados.

A consistência dos achados nessa dissertação foi verificada através da triangulação de dados, um procedimento que proporciona a credibilidade de pesquisas qualitativas. Este processo envolveu o cruzamento de informações obtidas de três fontes de evidência: as entrevistas semiestruturadas, a pesquisa documental (interna e externa) e o material coletado no *workshop*. Essa triangulação permitiu verificar a coerência e a convergência dos achados em diferentes contextos, fortalecendo a robustez das conclusões da pesquisa.

Por fim, os resultados e a interpretação das análises realizadas serão apresentados e discutidos nos capítulos subsequentes, 4 e 5.

4. DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a descrição dos resultados de forma organizada e codificada, de acordo com Yin (2001) e Johansson (2003), das diferentes fontes de evidência.

A descrição dos resultados foi realizada de acordo com as categorias analíticas e os elementos de análise apresentados no Quadro 17.

4.1. ESCOPO PARA A APLICAÇÃO DO FRAMEWORK

O escopo é a categoria analítica que trata da fonte de evidência da entrevista semiestruturada. Os elementos analíticos definidos previamente para sua análise foram a questão-chave, projetos, desafios, oportunidades, sinais de mudança para o futuro e objetivos ambiciosos para o futuro da ONG.

A construção de um dos elementos da atividade *Framing* (Enquadrado) do *Framework Foresight* é a questão-chave, a base do escopo para a aplicação do *Framework*. A pergunta que delineia para a criação da questão-chave foi a seguinte: “Em sua opinião, qual é a pergunta mais importante para o futuro da gestão de pessoas em Sergipe que a ABRH-SE precisa responder?”. As respostas dos gestores da ONG entrevistados podem ser identificadas no Quadro 26. O elemento de análise trabalhado é a Questão-chave, já que esse é o elemento norteador para a proposta da aplicação do *Framework*, e o código utilizado no ATLAS.ti foi “Pergunta mais importante”

QUADRO 26 - Análise das respostas para a criação da questão-chave

(Continua)

Categoría Analítica	Elemento de Análise	Código no ATLAS.TI	Entrevistado - Trecho
Escopo	Questão-Chave	Pergunta mais importante	#E1: “O grande desafio da gestão de pessoas em Sergipe é fazer com que o RH das empresas seja percebido como estratégico, e não apenas operacional.” #E1: “trazendo para a sociedade a importância de um RH estratégico.” #E1: “conseguir aumentar o faturamento da ABRH” #E2: “Essas empresas conseguem chegar aonde querem sem pessoas?”

(Conclusão)

Categoría Analítica	Elemento de Análise	Código no ATLAS.TI	Entrevistado - Trecho
Escopo	Questão-Chave	Pergunta mais importante	#E3: “acredito que um grande desafio pode ser transformado em pergunta: como trazer o RH de Sergipe para ter uma visibilidade mais estratégica? Como fazer com que o profissional de RH seja reconhecido por sua importância? É necessário mostrar que o RH pode trazer resultados palpáveis e objetivos para os negócios, algo que muitas vezes ainda não é percebido pelas empresas.” #E3: “A ABRH deveria estudar o futuro do mercado de trabalho para os profissionais de RH. Precisamos entender como direcionar esses profissionais para que sejam mais assertivos e preparados para atender à realidade das empresas locais.” #E3: “Precisamos entender como direcionar esses profissionais para que sejam mais assertivos e preparados para atender à realidade das empresas locais. Isso ajudaria a alinhar as necessidades do mercado de trabalho com as competências desenvolvidas pelos profissionais de RH”

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A questão-chave, na proposta de Hines e Bishop (2015), é uma declaração de problema a ser trabalhado na jornada de *Foresight* estratégico. Nesse aspecto, a questão-chave foi construída baseada na triangulação das respostas das 3 entrevistas:

Como a ABRH-SE pode se consolidar como referência estratégica em gestão de pessoas: essa parte é identificada na fala da #E1 e #E3 quando pontuam sobre o RH ser percebido como estratégico e ter mais visibilidade. Já o #E2 pontua sobre a necessidade das pessoas e da gestão de pessoas para o sucesso do negócio como uma característica estratégica.

Promovendo o desenvolvimento dos profissionais de RH, das empresas e do mercado de trabalho de Sergipe: identifica-se na fala da #E3 que a ABRH-SE deveria estudar “o futuro do mercado de trabalho para os profissionais de RH” para que “sejam mais assertivos e preparados para atender à realidade das empresas locais”. Além disso, a #E1 aborda sobre “aumentar o faturamento” da ABRH-SE para que a associação possa se sustentar financeiramente.

Em um futuro até 2035: Tempo mínimo proposto por Conway (2015) para a aplicação do pensamento estratégico.

“Como a ABRH-SE pode se consolidar como referência estratégica em gestão de pessoas, promovendo o desenvolvimento dos profissionais de RH, das empresas e do mercado de trabalho de Sergipe em um futuro até 2035?”

Conforme apresentado na seção 2.6.1, com a questão-chave criada, pode-se notar a identificação de informações para a criação de outros elementos da atividade *Framing* (Enquadramento) do *Framework Foresight*. O elemento *Domain definition* (Definição do domínio), que é abordado por Hines e Bishop (2015), como o elemento que identifica o assunto a ser explorado, que para o contexto do estudo de caso avaliado em relação a questão-chave é: a ABRH-SE se tornar referência estratégica na gestão de pessoas para empresas e profissionais do estado de Sergipe.

Outro elemento é o *Geographic scope* (Escopo geográfico), que se refere a área geográfica do estudo que nesse caso seria a estado de Sergipe, sendo que, na etapa do *Scanning* (Varredura) será verificado aspectos de sinais fracos e tendências nacionais e globais, em relação desses gerarem impacto no estado de Sergipe. Além disso, tem o elemento *Time Horizon* (Horizonte Temporal) que nesse estudo será de 10 anos de acordo com Conway (2015) ser um tempo mínimo para o pensamento estratégico.

É importante ressaltar que o *Domain Map* (Mapa do Domínio), embora seja um elemento na atividade *Framing* (Enquadramento), foi adaptado para a aplicação no *workshop*. Por causa da limitação de tempo do *workshop*, o mapa não foi desenvolvido de forma visual. Em vez disso, a adaptação teve foco na objetividade para que o elemento fosse utilizado de uma forma mais direta dentro do escopo. Nesse aspecto, baseado nos trechos da questão-chave foi criado categorias-chave para servir no lugar do Mapa do Domínio. As categorias-chave são:

- Tendências futuras e inovação em RH: esta categoria tem uma conexão direta com o trecho da questão-chave “referência estratégica na gestão de pessoas”.
- Saúde mental e impacto nas empresas: esta categoria é um tema relevante para “gestão de pessoas” e do “desenvolvimento sustentável do RH”. Além disso, posiciona o RH como estratégico.
- Sustentabilidade e impactos locais: esta categoria é uma resposta com foco em “desenvolvimento sustentável” e ao “mercado de trabalho local”.

- RH estratégico e papel do RH nas empresas: esta categoria direciona o objetivo da questão sobre a “referência estratégica” e o “papel do RH nas empresas”.

Ao cruzar as falas dos entrevistados (#E1, #E2 e #E3) percebe-se de uma forma é uma holística o contexto no qual todos convergem para mesma perspectiva, de que o RH em Sergipe ainda é de uma forma geral operacional, e que deveria caminhar para o RH estratégico. Na fala do entrevistado #E1 nota-se de uma forma direta que o “grande desafio” é fazer com que o RH seja reconhecido como estratégico. O entrevistado #E2 reforça a relevância do fator humano, em sua fala quando questiona sobre a eficácia das empresas “sem pessoas”. Por último, a entrevistada #E3 propõe o caminho que a ABRH-SE deve estudar o futuro do mercado para promover a capacitação dos profissionais de RH.

É possível entender que baseado na convergência das respostas dos entrevistados em relação ao escopo, a ABRH-SE deve-se posicionar para os profissionais de RH e para o mercado de uma forma geral como uma das principais referências em RH de Sergipe.

4.1.1. Compreendo os projetos atuais da ONG

No tocante a compreensão dos entrevistados sobre os principais projetos que a ABRH-SE está desenvolvendo, comprehende-se as condições atuais da organização na segunda atividade chamada *Scanning* (Varredura), do *Framework Foresight*, em relação aos seus projetos.

Pelas entrevistas foram identificados os projetos: Congresso de Gestão de Pessoas; Fórum de RH; Encontros temáticos: café com RH, Papo com RH e Roda de conversas para troca de experiência; Prêmio Ser Humano; Aniversário do RH; Papo de RH; e Escola de voluntariado.

Identifica-se nos trechos das falas dos entrevistados os projetos da ABRH-SE que são as iniciativas desenvolvidas até o momento pela ONG (Quadro 27). Eles mostram ideias importantes sobre a natureza, escopo e impacto da organização em relação aos seus associados e a todas as pessoas que têm contato com ela.

QUADRO 27 – Análise dos Trechos das entrevistas sobre Projetos

CÓDIGO	ENTREVISTADO – TRECHO
	#E1: “um Congresso de Gestão de Pessoas , que é o maior evento que organiza com um público numa média de 300 a 400 pessoas, onde falamos sobre gestão. Falamos não só sobre RH, mas também sobre liderança, possibilidades, o futuro e o mercado para gestão de pessoas.”
PROJETO	#E1: “temos o Fórum, seja de Relações Trabalhistas ou de Saúde e Gestão . É um evento de apenas um dia, mas muito intenso e imersivo. #E1: “emos dois projetos piloto acontecendo: o Papo de RH e a Escola de Voluntariado . O Papo de RH é um evento intimista, limitado a 20 pessoas, para associados. É um espaço de roda de conversa em que as pessoas compartilham as dores do dia a dia no RH, discutindo soluções em um ambiente seguro e sem julgamentos. Já a Escola de Voluntariado está sendo finalizada e deve ser lançada em breve, provavelmente no próximo mês.” #E1: “realizamos também o Aniversário da ABRH . Apesar de ser um momento festivo, traz sempre um conteúdo técnico, com palestras de especialistas.” #E2: “temos o Prêmio Ser Humano , que é um prêmio bastante importante também para a sociedade sergipana.” #E3: “o carro-chefe é o Congresso de Gestão de Pessoas , que acontece uma vez por ano. É um evento onde trazemos todos os profissionais de RH da região para assistir a palestrantes de diversas áreas dentro dos subsistemas de RH. O objetivo é trazer conteúdos atuais e tendências utilizadas no mercado para aproximar e atualizar as equipes de RH, fomentando o conhecimento durante o congresso.” #E3: “Outro destaque são os fóruns, como o Fórum de Relações Trabalhistas , o Fórum de Saúde e o Fórum de Liderança .” #E3: “realizamos algumas micro-ações, como bate-papos e rodas de conversas , que ajudam a desenvolver os profissionais de RH em temas relevantes, como employee experiencie e people analytics”.

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Dos projetos, merece ressaltar que, eles se enquadram como eventos em sua maior parcela. Existem eventos de grande escala como o “Congresso de Gestão de Pessoas” que é descrito como o maior evento, focado em gestão, liderança e tendências futuras. Além do “Fórum” que é outro evento “intenso e imersivo”, que pode ter diferentes temas direcionados para o RH.

Além deles, tem os projetos considerados pilotos focados em nichos na fala do E1, como o “Papo de RH”, a “Roda de conversa” que tem o direcionamento de compartilhar os desafios e as soluções em um contexto mais favorável, para a troca de conhecimento. Outro projeto inicial é o “Escola de Voluntariado”.

O entrevistado #E2 aborda o projeto “Prêmio Ser Humano”, deixando claro que é um projeto importante para a ONG. Já o entrevistado #E3 confirma alguns dos projetos que o entrevistado #E1 informou.

É possível notar que os dados, #E1 e #E3 abordam tanto o “Congresso de Gestão de Pessoas”, os “Fóruns Temáticos” e alguns projetos considerados de pequeno porte, demonstrando que a ABRH-SE atua em projetos de diferentes proporções.

Com os dados analisados, nota-se que a ABRH-SE tem um portfólio diversificado de eventos para diferentes públicos. Esses grandes e pequenos eventos tem a finalidade de gerar impacto na sociedade e promover visibilidade da atuação da ONG. Além disso, iniciativas com temas direcionados pode trazer públicos de diferentes áreas direcionado ao RH, promovendo uma diversidade de conhecimento. E por último, esses eventos citados, principalmente, o “Prêmio Ser Humano” e o “Congresso de Gestão de Pessoas” por serem eventos de grande porte faz com que a ABRH-SE seja reconhecida por seu valor para a sociedade.

4.1.2. Mapeando os desafios atuais

Sobre os desafios questionados para os entrevistados buscou-se compreender os obstáculos que a ONG passa no dia a dia com o propósito de entender os riscos e dificuldades que ela tem no presente.

A compreensão dos desafios cotidianos permite à ONG antecipar e mitigar riscos, transformando a vulnerabilidade em uma oportunidade. Ao expor as dificuldades presentes obtém uma visão dos seus pontos de fragilidade, sejam eles de natureza operacional, financeira, de recursos humanos ou de engajamento da comunidade. Essa clareza serve para contribuir na tomada de decisão, permitindo que a liderança aloque diferentes tipos de recursos de forma mais eficiente e desenvolva planos de ação proativos.

A análise dos desafios, como a capturada nas falas dos entrevistados, serve como um diagnóstico do contexto presente. Ela revela os sintomas, as causas-raiz das dificuldades, o que é essencial para a formulação e desenvolvimento de estratégias de longo prazo.

Esse resultado encontrou-se nos trechos das falas dos entrevistados no Quadro 28.

QUADRO 28 - Análise dos Trechos das entrevistas sobre Desafios

CÓDIGO	ENTREVISTADO – TRECHO
DESAFIOS	<p>#E1: “Quando assumimos a gestão, a ABRH não tinha credibilidade no mercado, o que dificultava o interesse das pessoas em se associarem.”</p> <p>#E1: “Nosso maior desafio, agora, é não só atrair novos associados, mas fazer com que eles queiram permanecer como associados. Além disso, temos trabalhado para trazer empresas, ou seja, não apenas pessoas físicas, mas também jurídicas, para a ABRH, enriquecendo ainda mais o ambiente associativo.”</p> <p>#E2: “Existe uma grande dificuldade quando se trabalha com voluntariado. Depende muito da participação de todos que se declararam interessados em participar. Existe o problema da continuidade. No início, há uma grande adesão, mas, quando alguns projetos começam, temos muitas ideias e muitos planejamentos. Porém, algumas vezes eles acabam sendo interrompidos no meio do caminho por alguma particularidade de algum voluntário que não deu andamento ou não tomou conta.”</p> <p>#E2: “enfrentamos desafios devido ao porte pequeno do estado e ao fato de muitas empresas serem familiares. Isso, às vezes, limita um pouco a liberdade dos profissionais de gestão de pessoas para trazer novas ideias e oportunidades.”</p> <p>#E2: “Ainda há resistência em ver a gestão de pessoas como algo além de um custo, como a folha de pagamento, e não como uma área estratégica que pode alavancar negócios.”</p> <p>#E3: “o maior desafio é o engajamento, tanto dos voluntários, que são profissionais de RH, quanto da prospecção de novos associados. Muitas pessoas ainda não entendem a importância de estarem associadas à ABRH e os benefícios que podem obter por meio da associação.”</p>

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Observa-se nas respostas dos entrevistados, que os desafios da ABRH-SE demonstra ter três temas centrais: credibilidade da organização, engajamento dos voluntários e o RH não ter comportamentos direcionados a estratégia.

O entrevistado #E1 pontua um desafio inicial que a ONG lidou com uma falta de credibilidade, mas que o desafio atual é tanto atrair e reter associados. O entrevistado #E2 argumenta que a gestão de voluntários é um obstáculo, já que eles em alguns momentos abandonam a participação nos projetos. Outro aspecto citado pelo #E2 é o contexto local que não favorece aos profissionais de RH. Por último, o entrevistado #E3 volta a abordar o tema de engajar os voluntários e prospectar novos.

Pode-se constatar que os entrevistados #E1, #E2 e #E3 concordam que o engajamento é um desafio para o futuro da organização. Além disso, os três entrevistados

abordam de formas diferentes que as pessoas em geral não compreendem o valor do RH. O entrevistado #E1 aborda o tema de credibilidade em uma ONG com o tema de RH, #E2 relata a resistência do mercado em ver o RH como estratégico e o #E3 pontua que as pessoas não compreendem a relevância da associação.

Nota-se que é relevante atuar no desafio da falta de percepção de valor que a ONG demonstra ter para a sociedade, para ter argumentos para lidar com o desafio de falta de engajamento e a dificuldade de prospecção.

4.1.3. Principais Oportunidades para a ONG

As oportunidades da ONG são características relevantes olhando para o futuro da organização, esse tema está conectado a atividade *Scanning* (Varredura), o elemento *Scanning Hits* (Hits de Varredura) do *Framework Foresight*, exposto na seção 2.6.2., buscou-se compreender esse tema. As principais oportunidades que a ABRH-SE enfrenta atualmente e que terá maior impacto no seu futuro nos próximos 5 a 10 anos?”

As oportunidades nos trechos das falas dos entrevistados no Quadro 29.

QUADRO 29 - Análise dos Trechos das entrevistas sobre Oportunidades

CÓDIGO	ENTREVISTADO – TRECHO
Oportunidades	<p>#E1: “estamos consolidando parcerias importantes com órgãos públicos, como a Secretaria de Estado do Trabalho e a Secretaria de Estado da Administração. Além disso, hoje mesmo participei de um evento da FUNDAT, na prefeitura, para assinatura de um termo de parceria.”</p> <p>#E2: “muito centradas em aumentar a visibilidade da associação. Isso é um processo lento, mas a imagem está sendo muito bem construída. Já vemos algumas parcerias sendo realizadas, o que é fundamental para captar fundos, pois a associação precisa de recursos para operar.”</p> <p>#E3: “à criação de redes e ao fortalecimento do networking, especialmente com os espaços públicos e secretarias estaduais e municipais. Estamos conquistando acessibilidade e aproximação com profissionais dessas áreas e com diversas instituições, o que nos permite trocas e parcerias importantes para ampliar a visibilidade da ABRH. Isso tende a fazer a associação se consolidar ainda mais no futuro.”</p>

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota-se que as respostas dos entrevistados (#E1, #E2 e #E3) em relação as oportunidades para a ABRH-SE um direcionamento na necessidade de formação de parcerias e um aumento da visibilidade da organização.

O entrevistado #E1 relata uma ação concreta de consolidar parcerias com órgãos públicos, já que cita a “Secretaria do Estado do Trabalho” e outros órgãos públicos. Em relação a visibilidade é pontuado pelo entrevistado #E2 como uma oportunidade, além disso aborda a questão das parcerias como uma forma de captação de fundos. E o último entrevistado, o E3, aborda sobre a “à criação de redes e ao fortalecimento do networking como uma ação para ter foco com órgãos públicos”.

O cruzamento de dados obtidos nas entrevistas demonstra uma conexão entre as principais oportunidades que são: parcerias com o setor público, aumento de visibilidade e sustentabilidade financeira.

A avaliação das informações releva que existe uma estratégia para o crescimento da ABRH-SE. Essa estratégia se baseia na colaboração com o setor público na fala do entrevistado #E1, aumento de visibilidade com um propósito de atrair novos parceiros, novos associados e mais recursos na resposta do entrevistado #E2 e networking aplicado de uma forma estratégica na fala do entrevistador #E3.

4.1.4. Principais Sinais de Mudança para o Futuro da ONG

Os principais sinais de mudança para o futuro, de acordo com Hines e Bishop (2015), também fazem parte da atividade *Scanning* (Varedura), identificadas para contribuir no resultado do elemento *Scanning Hits* (Hits de Varredura), igual ao abordado na seção anterior. Para isso, buscou-se entender, de acordo com a experiências dos entrevistados, quais seriam os primeiros sinais que indicariam que a organização está caminhando para alcançar uma grande conquista nos próximos 10 anos, tal como é possível identificar nos trechos das falas do Quadro 30.

QUADRO 30 - Análise dos Trechos das entrevistas sobre Principais sinais de mudança

(Continua)

CÓDIGO	ENTREVISTADO – TRECHO
Principais sinais de mudança	#E1: “o crescimento do número de associados e de empresas parceiras, fazendo com que o financeiro da associação se torne sustentável.” #E1: “criar parcerias estratégicas seria fundamental.”

(Conclusão)

CÓDIGO	ENTREVISTADO – TRECHO
Principais sinais de mudança	#E2: “alcançarmos uma receita sustentável.” #E2: “três parcerias com empresas que possam apoiar a gestão e manter a organização funcionando.” #E2: “cumprir um calendário fixo de pelo menos quatro grandes eventos anuais, o que daria mais visibilidade e credibilidade à instituição, trazendo novos profissionais e empresas para participar de forma mais ativa.” #E3: o aumento do fluxo de caixa da associação e a conquista da nossa sede própria. Com um fluxo financeiro sustentável, tornar o sonho de ter uma sede física ficaria muito mais fácil.

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Examinando as respostas dos entrevistados (#E1, #E2 e #E3), pontua-se um direcionamento para aspectos financeiros e de sustentabilidade, além de uma ênfase em parcerias estratégicas.

O entrevistado #E1 comenta sobre “o crescimento do número de associados e empresas parcerias como um sinal favorável para o futuro da organização. Além disso, cita como fundamental “criar parcerias estratégicas”.

Identifica-se na fala do entrevistado #E2, três sinais que são: “receita sustentável”, “três parcerias com empresas que possam apoiar a gestão e manter a organização funcionando” e “cumprir um calendário fixo de pelo menos quatro grandes eventos anuais”. Cada um desses sinais promovendo possibilidades positivas para a organização

A combinação entre as diferentes respostas possibilita a relação das informações obtidas. É possível identificar uma convergência em dois aspectos nas falas dos entrevistados: a sustentabilidade financeira da organização na fala de todos os entrevistados e Parcerias estratégicas para o crescimento da organização.

Assim, percebe-se que a ABRH-SE busca um estado de maturidade financeira para a organização, esse aspecto é validado com o alcance de ter parceiros estratégicos patrocinando a ONG e a confirmação de uma sede própria.

4.1.5. Objetivos Ambiciosas para o futuro da ONG

A compreensão dos objetivos ambiciosos, nos próximos anos para a ABRH-SE, está direcionado para a atividade *Visiniong* (Visualização), especificamente, para o

elemento *Preferred Future* (Futuro Preferível), conforme seção 2.6.4. O Quadro 31 pode-se compreender o objetivo ambicioso citado nas respostas de cada entrevistado.

QUADRO 31 - Análise dos Trechos das entrevistas sobre objetivos ambiciosos

CÓDIGO	ENTREVISTADO – TRECHO
Objetivo ambicioso	<p>#E1: “é conseguir aumentar o faturamento da ABRH”</p> <p>#E1: “objetivo é utilizar a visibilidade crescente da ABRH para atrair empresas que queram patrocinar nossos eventos ou firmar patrocínios de gestão, garantindo uma base financeira sólida e sustentável para manter as operações e expandir nosso alcance.”</p> <p>#E2: “conseguir manter a organização autossustentável, mesmo sendo sem fins lucrativos.”</p> <p>#E2: “ter uma estrutura mínima, como um espaço físico para atendimento presencial e, no mínimo, um funcionário integral que possa dar suporte nas atividades administrativas e na captação de associados.”</p> <p>#E3: “a aquisição da própria sede para a ABRH Sergipe.”</p>

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Ao examinar os dados em relação ao quadro 31 releva-se uma priorização em relação aos objetivos dos três entrevistados sobre os tópicos de sustabilidade financeira e ter uma estrutura física que seria a aquisição da própria sede.

É possível identificar na fala do Entrevistado #E1 sobre “aumentar o faturamento da ABRH” direcionando o objetivo ambicioso para o tema financeiro. Além disso, o entrevistado #E2 aborda o mesmo tema quando cita “manter a organização autossustentável”. O outro tópico é abordado diretamente pelo entrevistado #E3 quando aborda “aquisição da própria sede para a ABRH Sergipe”, e o entrevistado #E2 também colabora com esse objetivo quando propõe em “ter uma estrutura mínima, como um espaço físico para atendimentos presencial”.

As informações mostram que o entrevistado E2 aborda tanto o tópico de sustabilidade financeira e a conquista de um espaço físico para a organização como uma característica de convergência nas falas dos entrevistados E1 e E3. Outro aspecto, que só o entrevistado E2 trata é ter uma pessoa trabalhando na sede da organização como se fosse uma pessoa contratada realizando ou dando suporte as atividades administrativas.

Os achados reforçam que ter um aumento financeiro é base para alcançar uma estrutura física e alcançar de uma forma geral o objetivo ambicioso dos entrevistados.

4.2. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Os documentos são as fontes de evidências para a categoria analítica de Análise de ambiente interno. Na visão de Cunha, Yokomizo e Bonacim (2014), a pesquisa documental contribui para diminuir pontos de vistas pessoais na forma de compreender o contexto estudado. Os elementos analíticos identificados foram projetos, História, missão e visão da organização; e pontos fortes e fracos da organização.

Nesse aspecto, todos os documentos disponibilizados pela ABRH-SE foram analisados para compreender características atuais da organização. Com essa análise foi possível mapear os padrões dos dados em relação a identificação dos elementos analíticos identificados foram projetos, pontos fortes e fracos da organização, além da História, missão e visão da organização.

Importante destacar que os projetos internos “DI.01.CONARH e Sintetizando CONARH”, “DI.02.Projeto AlmoçaRH”, “DI.03.Projeto Visita Técnica”, assim como os documento “DI.04. O Propósito por trás do movimento” (Missão, visão e História) e “DI.05. Pontos fortes e fracos da ABRH-SE” (Pontos fortes e pontos Fracos) não foram citados nas entrevistas semiestruturadas. Cada um desses projetos tem temas e propostas de entrega de valor para os associados da ABRH-SE diferentes. Um aspecto em comum entre os três projetos é foco em disseminar conhecimento de temas diferentes na área de Gestão de Pessoas ou de liderança para os participantes dos projetos.

4.2.1. Projetos da ABRH-SE

Identifica-se que os projetos registrados nos documentos “DI.01.CONARH e Sintetizando CONARH”, “DI.02.Projeto AlmoçaRH” e “DI.03.Projeto Visita Técnica”, da ABRH-SE, se enquadram no elemento *Current Conditions* (Condições atuais) da atividade *Scanning* (Varredura) do Framework *Foresight*. Esses materiais evidenciam ações já em curso e práticas consolidadas da organização, contribuindo para caracterizar o cenário interno e o funcionamento cotidiano que sustenta a atuação institucional.

O Quadro 32 apresenta trechos selecionados desses documentos, sistematizando as informações relativas aos projetos e reforçando sua vinculação ao elemento Condições atuais no processo metodológico.

QUADRO 32 - Análise dos Trechos dos documentos sobre projetos

CÓDIGO	DOCUMENTO INTERNO – TRECHO
Projeto	#DI.01: “Evento pós-Congresso em Aracaju: reúne expertise adquirida dos profissionais que foram para o evento, com painéis, cases e networking. Já realizado em 2023, 2024 e planejado em 2025 pela ABRH-SE.” #DI.02: “Um programa de encontros informais entre profissionais de RH, lideranças empresariais e instituições parceiras, visando ampliar networking, troca de conhecimento e identificação de boas práticas.” #DI.03: “Programa estruturado de visitas a instituições acadêmicas (ex: UFS, UNINASSAU) e empresas de referência em gestão de pessoas, com o propósito de estreitar parcerias e inspirar boas práticas”

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise dos três projetos identifica dois padrões que são: disseminação de conhecimento e fortalecimento do networking dos associados.

O fortalecimento do Networking é identificado na fala do #DI.01 “reúne expertise adquirida dos profissionais”. O #DI.02 pontua “encontros informais”, e por último, o #DI.03 expande a ideia com o trecho “estreitar parcerias”.

4.2.2. Missão, Visão e História da ABRH-SE

Pode-se identificar a missão, visão e história da ONG no documento “DI.04. O Propósito por trás do movimento”.

A missão que é a razão de ser de uma organização; e a visão, segundo Zackery et al. (2022) e Mayer (2024), aborda uma proposta de aspiração de longo prazo são informações identificados no documento citado.

A missão e visão atual participa de três etapas da aplicação do *Framework Foresight* que são:

- *Framing* (Enquadramento): proporcionando que o propósito de estudo esteja alinhado com o momento atual da organização e ao seu enquadramento na questão-chave.
- *Scanning* (Varredura): missão e visão são consideradas parte do elemento *Current conditions* (Condições atuais).
- *Visioning* (Visualização): atua na etapa central e mais direta servindo como ponto de partida para a criação do Futuro preferível.

No Quadro 33 pode-se identificar trecho do documento que aborda a missão e visão:

QUADRO 33 - Análise dos Trechos do documento interno – Missão e Visão

CÓDIGO	DOCUMENTO INTERNO – TRECHO
Missão e Visão	#DI.04: Sua Missão fundamental é disseminar o conhecimento do mundo do trabalho. #DI.04: A Visão da ABRH-SE é ser uma entidade representativa, influente e uma fonte de referência em gestão de pessoas. O foco é motivar e promover ações que estimulem a inclusão social no cenário das relações de trabalho.

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O documento interno #DI.04 apresenta a missão e a visão da ABRH-SE, elementos esses que direciona o propósito e o direcionamento estratégico da organização. Nota-se que a missão tem uma proposta de “disseminar o conhecimento do mundo do trabalho”. Isso indica o direcionamento da ABRH-SE para aspectos da educação e a troca de conhecimento. Já a Visão tem uma característica mais ambiciosa e com diferentes facetas de entrega de valor para os associados, como “representativa, influente e uma fonte de referência em gestão de pessoas”. Outro trecho que demonstra mais uma característica é “motivar e promover ações que estimulem a inclusão social no cenário das relações de trabalho.”

Outro contexto de análise é compreender a História da ABRH-SE no documento “DI.04. O Propósito por trás do movimento”, que faz parte da atividade *Scanning* (Varredura), em relação aos elementos *Current Conditions* (Condições atuais) e *History* (História), já que conta a história da organização. O Quadro 34 pode-se identificar trecho do documento que aborda como está construído a hierarquia.

QUADRO 34 - Análise dos Trechos do documento interno - História

(Continua)

CÓDIGO	DOCUMENTO INTERNO – TRECHO
História	#DI.04: “Conselho Deliberativo – Presidente”, “Diretoria Executiva – Presidente” #DI.04: “ Diretorias executivas : Coordenam os principais projetos institucionais. #DI.04: “Princípios - Os princípios que norteiam todas as ações da ABRH-se são: Associativismo, Sustentabilidade, Representatividade, Visibilidade, Uso adequado da Marca e Espírito em Equipe. ” #DI.04: “A ABRH está presente em todo o território nacional , contando com 22 seccionais diferentes. A ABRH SE, em particular, destaca-se como uma referência na região Nordeste. ” “A Seccional Sergipe – ABRH SE foi oficialmente fundada em 1989.”

(Conclusão)

CÓDIGO	DOCUMENTO INTERNO – TRECHO
História	#DI.04: “Com mais de 36 anos de história , a ABRH-SE opera totalmente integrada ao Sistema Nacional ABRH.” “Desde sua criação, a ABRH-SE tem uma atuação diretamente aplicada às necessidades locais , dedicando-se a apoiar e participar de grandes projetos em todo o Estado de Sergipe.”

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Examinando o documento DI.04 identifica-se três categorias que são a estruturação da hierarquia da organização, Princípios institucionais e Posicionamento atual. A estrutura de governança da ABRH-SE tem uma hierarquia de liderança composta por um Conselho deliberativo e uma diretoria executiva, ambos têm a figura do(a) “Presidente”. Além disso, tem as diretorias executivas que são responsáveis pelos “os projetos institucionais” da organização. O documento não aborda quais são os tipos de diretoria. Os princípios da organização se destacam no documento e tem uma proposta de orientar as ações dos associados em geral. E por último, destaca a atuação direta nas necessidades locais dos profissionais de recursos humanos do estado.

4.2.3. Pontos fortes e Pontos Fracos da ABRH-SE

No Quadro 35 pode-se identificar trecho do documento que aborda a missão e visão

QUADRO 35 - Análise dos Trechos – Ponto Forte e Ponto Fraco

(Continua)

CÓDIGO	DOCUMENTO INTERNO – TRECHO
Ponto Forte	#DI.05: “Portfólio de Eventos Diversificado: Oferece eventos de grande escala (Congresso), fóruns temáticos, ações de nicho para associados (“Papo de RH”) e reconhecimento profissional (Prêmio Ser Humano).” #DI.05: “Longevidade e Experiência: A ABRH-SE foi fundada em 1989 e conta com mais de 36 anos de história e atuação no estado de Sergipe.” #DI.05: “Missão e Visão Robustas: Sua missão é disseminar o conhecimento do mundo do trabalho para desenvolver pessoas e organizações, influenciando a melhoria da condição social, política e econômica do país. Sua visão é ser uma entidade representativa, influente e fonte de referência em gestão de pessoas, promovendo ações que estimulem a inclusão social nas relações de trabalho.” #DI.05: “Integração e Reconhecimento Nacional: Está totalmente integrada ao Sistema Nacional ABRH, que possui 22 seccionais em todo o território nacional. A ABRH-SE se destaca como referência na região Nordeste.”

(Conclusão)

CÓDIGO	DOCUMENTO INTERNO – TRECHO
Ponto Forte	<p>#DI.05: “Atuação Aplicada às Necessidades Locais: Tem uma atuação diretamente aplicada às necessidades locais, apoiando e participando de grandes projetos em todo o Estado de Sergipe.” “Princípios Fundamentais: Suas ações são pautadas em princípios como Associativismo, Sustentabilidade, Representatividade, Visibilidade, Uso adequado da Marca e Espírito em Equipe.”</p> <p>#DI.05: “Estrutura de Governança Ativa :Possui uma gestão ativa com Presidente da Diretoria Executiva e Presidente do Conselho Deliberativo. Dispõe de diversas Diretorias.”</p> <p>#DI.05: Valor para o Associado: Oferece vantagens competitivas indispensáveis e difusão permanente de conhecimentos, contribuindo para o processo de qualificação e aprimoramento pessoal e profissional. Associados (profissionais, instituições e estudantes) fazem parte de um grupo seletivo que recebe ações voltadas para a valorização e capacitação da força de trabalho.”</p> <p>#DI.05: “Baixa Percepção de Valor: Enfrenta dificuldades em comunicar seus benefícios, o que resulta na baixa atração e retenção de associados e na falta de credibilidade inicial.”</p> <p>#DI.05: “Dependência de Voluntários: A gestão dos projetos é muito dependente do trabalho voluntário, o que pode levar à falta de continuidade e ao abandono de iniciativas.”</p> <p>#DI.05: “Fragilidade Financeira: A base financeira ainda é frágil, tornando a associação dependente de patrocínios e limitando sua capacidade de expandir.”</p> <p>#DI.05: “Barreiras do Mercado Local: O contexto de empresas familiares em Sergipe impõe uma barreira cultural que desafia a implementação de um RH estratégico.”</p>

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A proposta do documento interno #DI.05 é proporcionar uma clareza sobre a estrutura dos pontos fortes e pontos fracos da organização. A análise dos dados e a triangulação proposto por Flick (2018) comprehende o cruzamento das informações. Nesse aspecto, os pontos fortes abordam:

- Um “portfólio de eventos diversificado”, analisando a quantidade de eventos que a organização realiza na atualidade.
- “Longevidade e experiência”, já que são mais de 36 anos de atuação da organização.
- “Missão e Visão robustas”, como um direcionamento e compromisso com o desenvolvimento de profissionais de RH.
- “Integração” nacional, que demonstra que a ABRH-SE é conectada com a ABRH Brasil e outras seccionais.
- Foco nas “necessidades locais”, que demonstra buscar atender as demandas que os profissionais de RH têm em relação aos desafios do dia a dia.
- “Princípios fundamentais”, que proporciona a ABRH-SE uma orientação para as ações.

- “Estrutura de governança”, com conselho, presidência e diretorias executivas.
- “Valor para o associado”, os associados recebendo benefícios para desenvolvimento profissional.

Já os pontos fracos são identificados de uma clara e coesa:

- “Baixa percepção de valor”, afetando a atração e retenção de associados.
- “Dependência de voluntários”, que é identificada como um risco para manutenção da organização.
- “Fragilidade financeira”, é uma base frágil que limita as possibilidades tanto de manutenção e crescimento da organização.
- “Barreiras do mercado local”, uma resistência de empresas com estrutura familiar em implementar um RH estratégico.

As características dos pontos fortes em relação aos pontos fracos indicam que os profissionais que gerenciam a ABRH-SE tem uma consciência da força que move a organização como também dos desafios que precisam de soluções. Alguns dos pontos fortes contribuem para resolver alguns dos pontos fracos, como a diversidade do portfólio de eventos e a integração com uma rede nacional. Os pontos fracos estão interligados com um ciclo vicioso: a dependência de voluntários impactando a fragilidade financeira e as barreiras do mercado local, que resultam na baixa percepção de valor dos profissionais de RH em relação a ONG.

4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Para aprofundar a análise do ambiente externo, uma das categorias analíticas deste estudo, foi feita a identificação de sinais fracos que são indicadores emergentes de mudança presentes nas notícias. Esses sinais foram mapeados e contextualizados em relação à questão-chave da pesquisa e às categorias-chave, que serviram como lentes interpretativas. Este processo teve o propósito estratégico de construir um panorama abrangente e multifacetado, essencial para a posterior geração e validação de tendências no campo de RH.

No Quadro 36, apresenta-se a matriz de confrontação das categorias-chave do estudo com os títulos das notícias e suas respectivas fontes selecionadas. Para assegurar a transparência e a replicabilidade metodológica, o Apêndice F oferece uma documentação completa. Nele, encontrar-se a planilha contendo os links diretos para as fontes utilizadas, os trechos específicos das notícias que foram identificados e a explanação dos detalhes de cada tendência criada.

QUADRO 36 – Categorias-chave e título de notícias

(Continua)

Categorias-Chave	Título das notícias selecionadas	Fonte
RH estratégico e papel do RH nas empresas	As tendências do RH para 2025: Um olhar estratégico sobre o futuro	StartSe
	Burnout entre liderança – o esgotamento silencioso que ameaça empresas e estratégias de negócio	Portal AL1
	Cuidar de quem cuida: o papel estratégico do RH na visão de uma head global da ActionAid	Portal Exame
	O futuro das empresas é a Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Gazeta do Povo
	O Futuro do Mercado de Trabalho: Oportunidades, Transformações e os Desafios da Nova Era Corporativa	Mundo RH
	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	VocêRH
Saúde mental e impacto nas empresas	II Congresso Reintegrar e Felicidade acontece em Aracaju no dia 25	Clicksergipe
	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	VocêRH
Sustentabilidade e impactos locais	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	SE.GOV.BR
	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	WWW.UFS.BR
Tendências futuras e inovação em RH	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	MSM Review Brasil
	A 4-Day Workweek? AI-Fueled Efficiencies Could Make It Happen	SHRM
	Task Masking: Entenda a Nova Tendência de Fingir Produtividade no Escritório	Forbes
	Troféu Empreender 2024: startup de educação corporativa vence categoria 'Tecnologia'	OPOVO.COM.BR
	Eles criaram um negócio milionário ao atacar a maior dor do RH	Portal Exame

(Conclusão)

Categorias-Chave	Título das notícias selecionadas	Fonte
Tendências futuras e inovação em RH	<i>Employee Value Proposition (EVP): a tendência que será um dos principais desafios do RH em 2025</i>	Portal Exame
	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Empresa Sólides
	HR4Results 2025: O evento que acelera o futuro do RH no Brasil	RH Pra Você
	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	Braga TV
	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	Mundo RH
	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	Forbes
	SXSW 2025 alerta sobre empresas vivas e futuro da cultura corporativa	Contadores.cnt.br
	RH TECH 2025: IA, educação e liderança moldam o novo RH — e o Mundo RH estava lá!	Mundo RH

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nas seções abaixo a proposta é utilizar a abordagem STEEP em cada categoria-chave para demonstrar os trechos das notícias, e com elas, criar tendências para cada dimensão do STEEP. Vale ressaltar que os trechos das notícias foram codificados utilizando o *software* ATLAS.TI versão 25.

4.3.1. RH estratégico e Papel do RH nas empresas

Esta categoria tem foco em compreender as tendências sobre referências estratégicas para direcional e pontuar o papel do RH nas organizações. No Quadro 37 nota-se os títulos das notícias e a quantidade de trechos para criar as tendências.

QUADRO 37 – As Tendências do RH estratégico e o Papel do RH nas empresas

Dimensões STEEP	Título das notícias selecionadas	Quantidade de trechos	Tendência
Social	As tendências do RH para 2025: Um olhar estratégico sobre o futuro	5 Trechos	Saúde mental e liderança estratégica estão redesenhandando o futuro do trabalho
	Burnout entre liderança – o esgotamento silencioso que ameaça empresas e estratégias de negócio	9 Trechos	
	Cuidar de quem cuida: o papel estratégico do RH na visão de uma head global da ActionAid	6 Trechos	
	O futuro das empresas é a Geração Z, mas eles não querem ser líderes	11 Trechos	
	O Futuro do Mercado de Trabalho: Oportunidades, Transformações e os Desafios da Nova Era Corporativa	4 Trechos	
	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	6 Trechos	
Tecnológico	As tendências do RH para 2025: Um olhar estratégico sobre o futuro	4 Trechos	Inteligência artificial e a automação estão redefinindo o RH e impulsionando a produtiva
	Burnout entre liderança – o esgotamento silencioso que ameaça empresas e estratégias de negócio	1 Trecho	
	O futuro das empresas é a Geração Z, mas eles não querem ser líderes	2 Trecho	
	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	8 Trechos	
Econômico	As tendências do RH para 2025: Um olhar estratégico sobre o futuro	1 Trecho	Dados e IA estão remodelando a tomada de decisões e gerando valor estratégico
	O futuro das empresas é a Geração Z, mas eles não querem ser líderes	2 Trechos	
	O Futuro do Mercado de Trabalho: Oportunidades, Transformações e os Desafios da Nova Era Corporativa	1 Trecho	
	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	2 Trechos	
Ambiental	As tendências do RH para 2025: Um olhar estratégico sobre o futuro	1 Trecho	ESG está redefinindo a reputação e o futuro das empresas

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Agrupando os trechos para criar tendências, entende-se que a análise de dados tem a seguinte percepção:

- Social: com 41 trechos abordando temas de liderança e os desafios que eles enfrentam, como o burnout, pontua-se o papel do RH em contribuir no cuidado desses líderes. Além disso, também aborda o tema da Geração Z, que demonstra não querer ser líder.
- Tecnológico: com 15 trechos de sinais fracos identificados, demonstra-se que a inteligência artificial e automação está redefinindo o RH e impulsionando produtividade.
- Econômico: 6 trechos identificados, o foco é o tema de geração de valor estratégico com o uso de dados e IA.
- Ambiental: com um trecho, o foco é ESG que atua na reputação e o futuro das empresas.

Nessa categoria não foi identificado trechos nas notícias que envolvesse o tema da dimensão Política. As tendências desenvolvidas são de propostas diferentes. As dimensões tecnológica e econômica abordam sobre a inteligência artificial atuando no RH. O tema ESG apareceu de uma forma congruente como uma proposta para o futuro na dimensão ambiental.

4.3.2. Saúde mental e impacto nas empresas

Esta categoria busca compreender as notícias que abordam informações sobre saúde mental nas organizações. Em relação a abordagem STEEP foi identificado três dimensões nas notícias selecionadas. Além disso, sete trechos foram identificados nessas notícias para a criação de três tendências. Identifica-se no Quadro 38.

QUADRO 38 - As Tendências da Saúde mental e impacto nas empresas

STEEP	Título das notícias selecionadas	Trechos	Tendência
Social	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	2 Trechos	Saúde mental e o bem-estar estão redefinindo a felicidade no trabalho
	II Congresso Reintegrar e Felicidade acontece em Aracaju no dia 25	1 Trecho	
Político	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	2 Trechos	Nova regulação transforma saúde mental em prioridade estratégica nas empresas
Econômico	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	2 Trechos	Investimento em bem-estar reduz custos com saúde e minimiza penalidades

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise das tendências acima demonstra um direcionamento para as empresas, que elas precisam ter um foco no tema de bem-estar dos funcionários. Mapeado os sinais para criar as tendências identificou algumas características:

- Social: com 3 trechos de sinais fracos identificados, o foco é saúde mental e o bem-estar. Nota-se pelo título das notícias o direcionamento para esses temas.
- Político: dois 2 trechos identificados na notícia que demonstra que a saúde mental agora é também uma questão de regulamentação para as empresas.
- Econômico: com 2 trechos de sinais fracos, pontua a necessidade de pensar no investimento em bem-estar para reduzir ou mitigar custos importantes com a saúde.

Ressalta-se que a dimensão social foi que teve mais trechos identificados, e que o foco do conteúdo está direcionado a saúde mental dos funcionários de organizações.

4.3.3. Sustentabilidade e impactos locais

Esta categoria-chave direciona compreender notícias locais, nesse aspecto de Sergipe, que traga informações sobre o desenvolvimento sustentável do mercado. Não foi possível identificar nas notícias mapeadas a dimensão Ambiental da abordagem STEEP. O quadro 39 exibe as notícias e a quantidade de trechos que contribuíram para criar as quatro tendências.

QUADRO 39 - As Tendências da Sustentabilidade e impacto locais

(Continua)

Dimensões STEEP	Título das notícias selecionadas	Quantidade de trechos	Tendência
Social	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	2 Trechos	Educação, tecnologia e inclusão estão redefinindo o futuro da geração de renda
	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	2 Trechos	

(Conclusão)

Dimensões STEEP	Título das notícias selecionadas	Quantidade de trechos	Tendência
Tecnológico	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	1 Trecho	Transformação Digital e novas competências estão definindo o futuro produtivo de Sergipe
	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	1 Trecho	
Político	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	3 Trechos	Governança colaborativa e o Governo digital estão transformando as políticas públicas em Sergipe
	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	2 Trechos	
Econômico	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	1 Trecho	Transformação digital e a capacitação estão redefinindo o mercado de trabalho em Sergipe

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota-se que as quatro tendências atuam de uma forma geral em relação ao tema de desenvolvimento do mercado local de Sergipe. Analisando as notícias para a criação das tendências pode-se compreender cada categoria:

- Social: identifica-se 4 trechos, pontua que a educação, a tecnologia e a inclusão redefinem o futuro da geração de renda.
- Tecnológico: com 2 trechos, direciona o tema de transformação digital como um fator para definir o futuro produtivo de Sergipe.
- Político: possui 3 trechos, aponta para o tema de governança colaborativa e governo digital. Esse aspecto demonstra uma conexão entre os temas de transformação digital e governo estadual.
- Econômico: com 3 trechos, conecta o tema de transformação digital e capacitação, como um movimento para redefinir o mercado de trabalho em Sergipe.

Nessa categoria-chave, a dimensão social também foi a que mais teve trecho codificados. É relevante perceber que as dimensões políticas e econômicas abordam

temas de transformação digital e governo digital, esses temas se conectam dentro do contexto do cenário público.

4.3.4. Tendências Futuras e Inovação em RH

Compreender os sinais de inovação no mundo do RH é relevante para a proposta da questão-chave do caso estudado. Nesse aspecto, Tendências Futuras e Inovação do RH foi a categoria-chave com mais notícias catalogas. No quadro 40 encontra-se os títulos das notícias e a quantidade de trechos de cada uma delas para a criação de cada tendência.

QUADRO 40 - Tendências Futuras e Inovação em RH

(Continua)

Dimensões STEEP	Título das notícias selecionadas	Quantidade de trechos	Tendência
Social	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	9 Trechos	A gestão comportamental e a experiência do colaborado estão redefinindo o futuro do trabalho
	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	4 Trechos	
	A 4-Day Workweek? AI-Fueled Efficiencies Could Make It Happen	1 Trecho	
	Eles criaram um negócio milionário ao atacar a maior dor do RH	1 Trecho	
	Employee Value Proposition (EVP): a tendência que será um dos principais desafios do RH em 2025	2 Trechos	
	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	6 Trechos	
	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	1 Trecho	
	Troféu Empreender 2024: startup de educação corporativa vence categoria 'Tecnologia'	2 Trechos	
	RH TECH 2025: IA, educação e liderança moldam o novo RH — e o Mundo RH estava lá!	1 Trecho	
	SXSW 2025 alerta sobre empresas vivas e futuro da cultura corporativa	5 Trechos	
	Task Masking: Entenda a Nova Tendência de Fingir Produtividade no Escritório	2 Trechos	

(Conclusão)

Dimensões STEEP	Título das notícias selecionadas	Quantidade de trechos	Tendência
Tecnológico	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	2 Trechos	A IA e o <i>People Analytics</i> estão transformando a gestão de talentos no mundo digital
	A 4-Day Workweek? AI-Fueled Efficiencies Could Make It Happen	1 Trecho	
	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	4 Trechos	
	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	5 Trechos	
	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	1 Trecho	
	HR4Results 2025: O evento que acelera o futuro do RH no Brasil	1 Trecho	
	Troféu Empreender 2024: startup de educação corporativa vence categoria ‘Tecnologia’	1 Trecho	
Político	RH TECH 2025: IA, educação e liderança moldam o novo RH — e o Mundo RH estava lá!	3 Trechos	Não foi possível criar uma tendência
	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	1 Trecho	
Econômico	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	1 Trecho	Planejamento estratégico e a requalificação de talentos estão remodelando o futuro do trabalho
	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	5 Trechos	
	A 4-Day Workweek? AI-Fueled Efficiencies Could Make It Happen	1 Trecho	
	Eles criaram um negócio milionário ao atacar a maior dor do RH	1 Trecho	
	Employee Value Proposition (EVP): a tendência que será um dos principais desafios do RH em 2025	1 Trecho	
	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	6 Trechos	
	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	4 Trechos	
Ambiental	Task Masking: Entenda a Nova Tendência de Fingir Produtividade no Escritório	1 Trecho	Não foi possível criar uma tendência
	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	1 Trecho	
	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	1 Trecho	

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

É possível identificar no quadro acima que teve duas dimensões do STEEP que não foi possível criar uma tendência, por causa que os trechos são sinais fracos de contextos específicos, ainda embrionários para se considerar uma tendência de fato.

Analizando as notícias e cada categoria da abordagem STEEP identifica-se as características para a criação de cada tendência:

- Social: é a dimensão que mais gerou dados, mapeia-se que na notícia “12 tendências de RH para 2025” pode-se verificar que tem 9 trechos abordando essa dimensão. As notícias com maior influência abordam os temas de gestão comportamental e experiência do colaborador.
- Tecnológico: demonstra-se que as notícias que mais têm influência envolvem temas de IA e *People analytics*, mas identifica-se digitalização do RH como um assunto relevante. A notícia “Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025” é a notícia com maior influência para a dimensão.
- Econômico: Os temas que fazem parte dessa dimensão são planejamento estratégico, requalificação de talentos e a proposta de valor ao colaborador. Uma das notícias mais relevante para essa dimensão é “Employee Value Proposition (EVP): a tendência que será um dos principais desafios do RH em 2025”.

Essa categoria-chave foi a que mais teve notícias e trechos mapeados. É a categoria principal da questão-chave.

4.4. PRÁTICA DO WORKSHOP

A categoria analítica prática do *workshop* tem como objetivo analisar os resultados gerando durante a atividade, identificando e analisando as ações realizadas. Para tanto, conforme explicado nos procedimentos metodológicos foi realizado o *workshop* sobre Foresight Estratégico e sua aplicação usando o Framework Foresight com 12 profissionais. Os elementos de análise dessa categoria analítica são consciência passado, incertezas críticas, presente e futuro preferível, cenários de futuros e visão de futuros e ações futuras.

A primeira atividade do *Framework Foresight* é *Framing* que consta a definição do domínio, escopo geográfico, horizonte temporal e a questão-chave. Esses elementos foram analisados na seção 4.1 deste estudo. Os participantes foram questionados sobre o entendimento das informações, todos demonstram compreender o conteúdo e que não tinha dúvidas.

A segunda atividade do *Framework Foresight* é o *Scanning* (Varredura), na proposta de Hines e Bishop (2015), foi apresentado as condições atuais da organização, os projetos atuais, mapeados e história da ABRH-SE pontuados na seção 4.2.3 deste trabalho. Nesse momento, os participantes foram questionados se tinha alguma dúvida, mas eles demonstraram estar entendendo as informações, esses não tiveram questionamentos.

O elemento *Hit* de Varredura foi explicado separado dos outros elementos do *Scanning* (Varredura) por ser uma etapa com mais informações para compreender. Neste elemento, a abordagem STEEP foi empregada para apresentar as tendências mapeadas pelo pesquisador, as quais foram fundamentadas nos sinais fracos identificados nos trechos das notícias. O detalhamento desse processo está disponível na Seção 4.3 e suas subseções. Adicionalmente, o Apêndice F contém uma planilha que descreve a origem de cada uma das tendências do Quadro 41.

Foi apresentado o documento com todas as tendências para os participantes. Essa etapa foi iniciada com a orientação do facilitador. O diário de campo registra: “Expliquei que cada participante iria refletir sobre a relevância da ABRH-SE trabalhar em relação a cada tendência para gerar resultados positivos para a ABRH-SE no futuro.”, pontuado pelo facilitador.

O facilitador orientou os participantes que marcassem um “OK” em todas as tendências que eles acreditavam ter conexão com o futuro da ABRH-SE. No Quadro 41 pode-se identificar as tendências mais pontuadas.

QUADRO 41 – Tendências pontuadas pelos participantes

(Continua)

Tendências	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	Soma
A gestão comportamental e a experiência do colaborado estão redefinindo o futuro do trabalho	OK		OK	Onze									

Tendências	(Conclusão)												
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	Soma
A IA e o <i>People Analytics</i> estão transformando a gestão de talentos no mundo digital	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Doze
Planejamento estratégico e a requalificação de talentos estão remodelando o futuro do trabalho	OK	OK	OK	OK	OK	OK		OK	OK	OK	OK	OK	Onze
Saúde mental e o bem-estar estão redefinindo a felicidade no trabalho	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK		OK	Onze
Nova regulação transforma saúde mental em prioridade estratégica nas empresas			OK	OK	OK	OK		OK	OK	OK		OK	Oito
Investimento em bem-estar reduz custos com saúde e minimiza penalidades	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK		OK	OK	OK	Onze
Educação, tecnologia e inclusão estão redefinindo o futuro da geração de renda	OK	OK	OK	OK		OK	OK	OK	OK	OK	OK		Dez
Transformação Digital e novas competências estão definindo o futuro produtivo de Sergipe	OK			OK	OK			OK			OK	OK	Seis
Governança colaborativa e o Governo digital estão transformando as políticas públicas em Sergipe					OK			OK			OK		Três
Transformação digital e a capacitação estão redefinindo o mercado de trabalho em Sergipe								OK					Um
Saúde mental e liderança estratégica estão redesenhandando o futuro do trabalho	OK		OK		OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Dez
Inteligência artificial e a automação estão redefinindo o RH e impulsionando a produtividade	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	Doze
Dados e IA estão remodelando a tomada de decisões e gerando valor estratégico			OK	OK		OK		OK			OK	OK	Seis
ESG está redefinindo a reputação e o futuro das empresas	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK					OK	Oito

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nota-se que as duas tendências que abordam em seu conteúdo sobre inteligência artificial que são “A IA e o *People Analytics* estão transformando a gestão de talentos no mundo digital” e “Inteligência artificial e a automação estão redefinindo o RH e impulsionando a produtiva”. Esse aspecto se conecta com a proposta do pensamento inovador aborda por Zossa et al (2024) e Sabrina-Z et al. (2024), já que com o uso da Inteligência artificial os funcionários podem superar modelos mentais limitantes.

As quatro tendências que tiveram onze confirmações dos participantes envolvem temas de saúde mental, experiência do colaborador e inteligência artificial. Essa conexão de temas pode demonstrar a relevância deles em uma jornada do colaborador.

Já as tendências que tiveram dez confirmações dos participantes abordam temas como inclusão, educação, tecnologia e saúde mental. Temas esses que parecem ser divergentes, mas tem relações diretas na jornada do colaborador.

Finalizando a apresentação das tendências a proposta é iniciar a aplicação da ferramenta Triângulos de futuros que será abordada na próxima subseção, primeiro elemento de análise da categoria.

4.4.1. Consciência passado, presente e futuro preferível

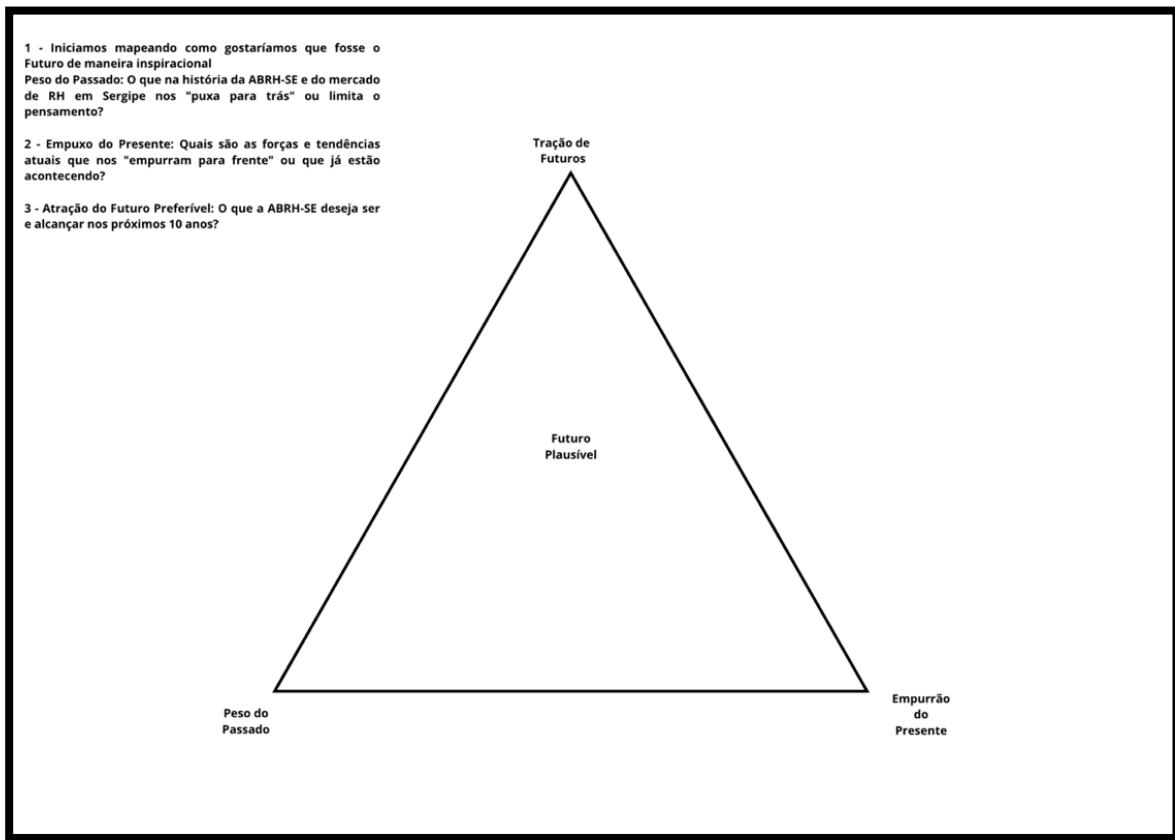
Nessa etapa, foi aplicada a ferramenta de Triângulo de Futuros que tem como proposta entender como as imagens de futuros podem ser criadas e como elas têm relação com o presente e o passado. A ferramenta é dividida em Tração do futuro preferível, Empurrão do presente e peso do passado. Com o uso de uma folha A3 os participantes desenvolveram a ferramenta.

Essa ferramenta faz parte da atividade *Framing* (Enquadramento) e *Visioning* (Visualização) do *Framework Foresight*. Ela foi utilizada para entender o contexto do passado e do presente que direciona para o futuro.

Importante frisar que as informações passadas sobre o contexto atual da ABRH-SE, a história da organização e as tendências trazem características para o Empurrão do presente e Peso do passado.

Como a figura 7 tem a ferramenta utilizada no dia da prática com os participantes:

FIGURA 7 – Triângulo de futuros



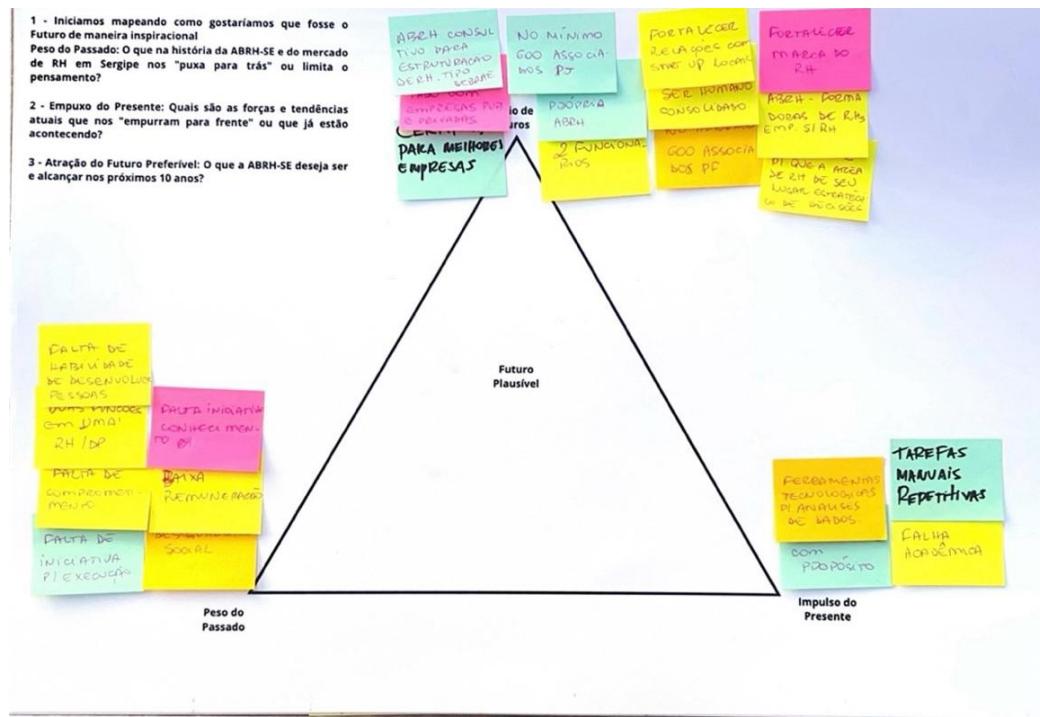
Fonte: Adaptado de Groß e Mandir (2024), criado pelo autor (2025)

Ao observar a Figura 9 nota-se um triângulo, seguindo modelo proposto por Groß e Mandir (2024), tendo nas partes inferiores o peso do passado e empurrão do presente e na parte superior Tração do futuro.

O futuro plausível no centro do triângulo tem como proposta ser o futuro que parece ser o mais lógico, ele não é o futuro preferível. Por esse aspecto, ele não foi desenvolvido pelos participantes.

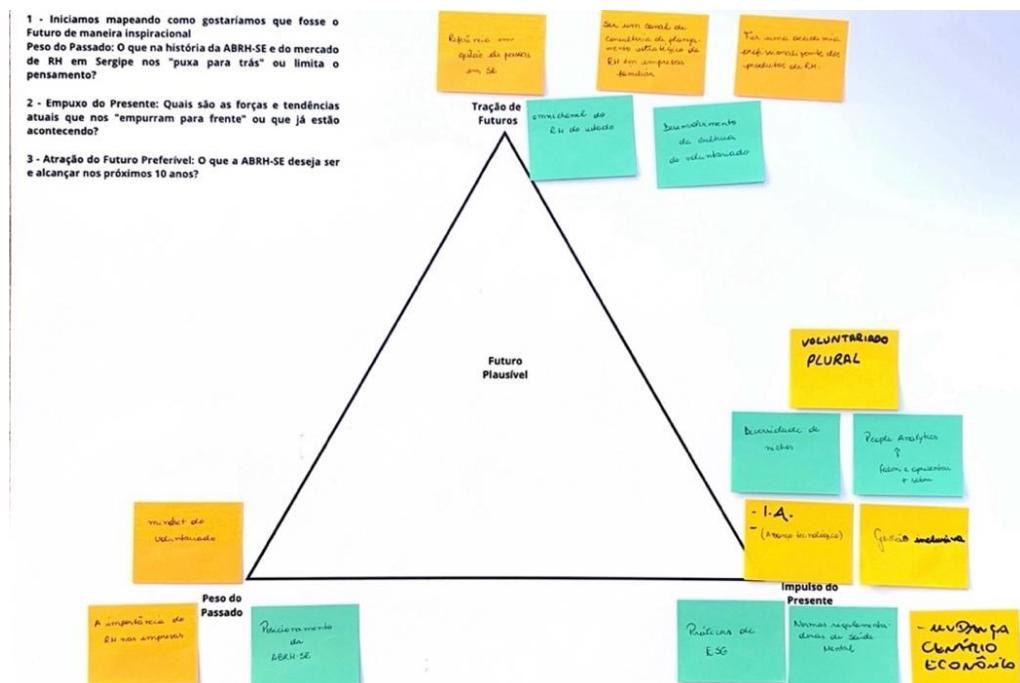
Cada equipe na prática preencheu o triângulo de futuros com *post its*, conforme ilustrado as figuras 8, 9 e 10.

FIGURA 8 – Triângulo de Futuros: Equipe 01



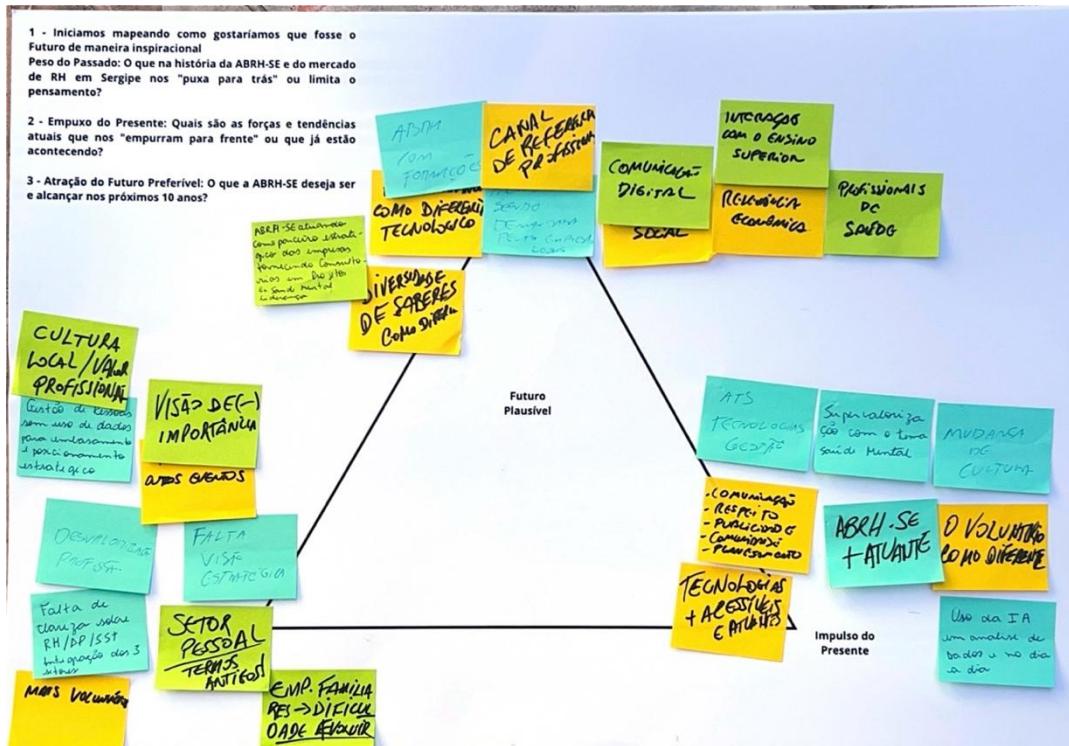
Fonte: criado pelo autor (2025)

FIGURA 9 - Triângulo de Futuros: Equipe 02



Fonte: criado pelo autor (2025)

FIGURA 10 - Triângulo de Futuros: Equipe 03



Fonte: criado pelo autor (2025)

A análise das Figuras, será discutida por cada dimensão do triângulo de futuros de forma separada. No quadro 42 é possível identificar os dados das respostas das três equipes em relação a zona de tempo tração do futuro preferível. Já no quadro 43 é possível identificar os dados da zona de tempo do Peso do passado; e no Quadro 44 identifica-se as informações coletadas da prática em relação a zona de tempo do empurrão do presente.

QUADRO 42 – Análise do Triângulo de Futuros – Atração do Futuro Preferível

(Continua)

Equipe(s)	Tração do Futuro Preferível
Equipe 01	<ul style="list-style-type: none"> ABRH-SE consultivo para estruturação de RH tipo sebrae ABRH-SE conectado com empresas públicas e privadas No mínimo 600 associados pessoa jurídica Certificações para melhores empresas Sede própria da ABRH-SE 2 funcionários Fortalecer relações com startups locais Prêmio SERHumano consolidado No mínimo 600 associados Pessoa física ABRH-SE - formadora de pessoas de rh para empresa Fortalecer marca do RH Contribuir para que a área de RH tenha seu lugar estratégico de decisões

(Conclusão)

Equipe(s)	Tração do Futuro Preferível
Equipe 02	Referência em gestão de pessoas em Sergipe Ser um canal de consultoria de planejamento estratégico de RH em empresas familiares Ter uma academia profissionalizante dos produtos de RH <i>Omnichannel</i> do RH do estado Desenvolvimento da cultura do voluntariado
Equipe 03	ABRH-SE atuando como parceiro estratégico das empresas fornecendo consultoria em projetos. Ex: saúde mental, liderança, etc. Diversidade de saberes como diferencial ABRH-SE com formações Canal de referência profissional Reconhecimento como diferencial tecnológico ABRH-SE sendo demandada pelas empresas locais Comunicação digital Impacto social Interação com o ensino superior Referência econômica Profissionais de saúde

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise e a triangulação dos dados, na proposta de Creswell e Poth (2018), é a criação de uma estratégia metodológica para autenticar os resultados. As três equipes em relação a atração do futuro preferível demonstraram um futuro ambicioso e com diferentes características. Os objetivos podem ser agrupados em cinco categorias:

- Estrutura: a equipe 01 aborda a necessidade de ter dois funcionários atuando na ABRH-SE e a sede própria.
- Crescimento de associados com representatividade: nota-se uma meta de no mínimo 600 associados pessoa jurídica e 600 pessoas físicas e ter o prêmio SERHumano consolidado. Isso demonstra o desejo de se tornar uma organização grande.
- Posicionamento estratégico e ser um ter um perfil consultivo: Atuante como um “tipo de Sebrae” para ofertar consultoria em RH abordado na equipe 01 e 03.
- Educação e desenvolvimento de profissionais: a equipe 02 aborda sobre uma “academia profissionalizante” e equipe 03 aborda sobre ser um canal de referência profissional.
- Construção de relacionamento e impacto: ABRH-SE tem um olhar para fortalecer a “relação com startups”, e com “empresas públicas e privadas” aborda pela equipe 01.

Já no tocante ao peso do passado, as respostas dos post-its encontram-se no Quadro 43.

QUADRO 43 - Análise do Triângulo de Futuros – Peso do passado

Equipe(s)	Peso do Passado
Equipe 01	Falta De Cultura De Desenvolvimento De Pessoas Duas Funções Em Uma RH/DP Falta Iniciativa - Conhecimento Baixa Remuneração Falta De Iniciativa E Executar Desigualdade Social Falta Liderança, Conhecimento Do RH
Equipe 02	Mindset Do Voluntariado A Importância Do RH Nas Empresas Posicionamento Da ABRH-SE
Equipe 03	Cultura Local/Valor Profissional Visão De Menos Importância Gestão De Pessoas Sem Uso De Dados Para Embasamento E Posicionamento Estratégico Presença Em Outros Eventos Desvalorização Profissional Falta De Visão Estratégica Falta De Clareza Sobre RH DP SST Integração Dos 3 Setores Setor Pessoal - Termos Antigos Empresas Familiares - Dificuldade Evoluir Mais Voluntários

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Percebe-se que as três equipes identificaram obstáculos históricos e culturais conectados ao presente na atuação dos profissionais de RH. Pode-se categorizar em três pontos:

- Cultura do RH: no passado a gestão de pessoas era vista com menos importância. A equipe 03 pontua esse aspecto quando cita “visão de menos importância” e a “falta de uso de dados para embasamento estratégico”. Além disso, na equipe 01 aborda o tema de “baixa remuneração” para profissionais de RH.
- Engajamento de voluntários: é mencionado a necessidade de “mais voluntários” e a “necessidade de mais voluntários” pelas equipes 02 e 03. Esse aspecto mostra a dependência da ABRH-SE por ter pessoas atuando para o desenvolvimento dos projetos desde o passado.

- Empresas familiares e estrutura: a equipe 02 e 03 aborda sobre a “importância do RH nas empresas”, em relação ao contexto das “empresas familiares – dificuldade evoluir”.

No que tange o Empurrão do presente, identifica-se as respostas dos participantes no Quadro 44.

QUADRO 44 - Análise do Triângulo de Futuros – Empurrão do Presente

Equipe(s)	Empurrão do Presente
Equipe 01	Ferramentas Tecnológicas Para Análises De Dados Profissionais Com Propósito Tarefas Manuais E Repetitivas / Falha Acadêmica
Equipe 02	Voluntariado Plural / Diversidade De Nichos <i>People Analytics</i> - Falar E Apresentar Mais Sobre IA - Avanço Tecnológico Gestão Inclusiva / Práticas De ESG Normas Regulamentadoras De Saúde Mental Mudança Do Cenário Econômico
Equipe 03	ATS - Tecnológicas De Gestão / Supervalorização Com O Tema Saúde Mental Mudança De Cultura / Comunicação Respeito / Publicidade Comunidade / Planejamento Tecnologias Mais Agressivas E Atuantes/ ABRH-SE Mais Atuante O Voluntariado Como Diferencia, Uso Da Ia Em Análise De Dados E No Dia A Dia

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise das informações do Quadro 41 demonstra as forças atuais que estão impulsionando o cenário do RH no momento. Identificou-se três temas para realizar a conexão entre as informações:

- Tecnologia e Inovação: é notável o papel da tecnologia no presente, a equipe menciona “ferramentas tecnológicas para análises de dados”. A equipe 02 cita o crescimento da IA e o “*people analytics*”. Já a equipe 03 pontua que as “tecnologias mais agressivas e atuantes”, “ATS – tecnologias de gestão” e o uso da IA.
- Temas envolvendo o RH na atualidade: percebe-se alguns temas como na equipe 01 que cita “profissionais com propósito” e “tarefas manuais repetitivas”; na equipe 02 aponta “práticas de ESG”, “Normas regulamentadoras de saúde mental” e “gestão inclusiva”. Além disso, a

equipe 03 destaca a “supervalorização com o tema saúde mental”. Temas esses que estão inseridos no dia a dia do RH no presente,

- Engajamento e voluntariado: A equipe 02 comenta sobre um “voluntariado plural”. Já a equipe 03 destaca a “ABRH-SE mais atuante” e propõe o “voluntariado como diferencial”.

O peso do passado, o empurrão do presente e atração do futuro se conectam em uma linha do tempo, demonstrando a evolução do RH. Essa jornada inicia-se em um passado que não valorizava temas como cultura e desenvolvimento de pessoas, e evoluiu para um presente focado em ferramentas tecnológicas e na necessidade de compreender diferentes temas envolvendo gestão inclusiva e ESG. Essa progressão culmina na construção de um futuro com posicionamento estratégico e educação e desenvolvimento de profissionais, conforme a visão dos participantes, baseados na apresentação das tendências e as experiências profissionais deles. Com esse conhecimento faz mais sentido para realizar a escolha das incertezas críticas.

4.4.2. Incerteza Crítica

As incertezas críticas são contextos sobre um tema que fazem com que pessoas se questionem sobre sua real adoção. A criação das incertezas foi realizada pelo facilitador, que as desenvolveu com base na análise das tendências. Essa abordagem foi uma adaptação necessária, devido à limitação do tempo para realizar uma nova prática no *workshop* para criar essas incertezas.

Foi sugerido aos participantes cinco incertezas críticas para os participantes, com a proposta de selecionar por votação duas para serem usadas na próxima atividade. Conforme agrupamento exposto no Quadro 45.

QUADRO 45 – Incertezas Críticas

(Continua)

Tendências	Incerteza Crítica
A gestão comportamental e a experiência do colaborado estão redefinindo o futuro do trabalho	Experiência do colaborador
A IA e o <i>People Analytics</i> estão transformando a gestão de talentos no mundo digital	
Inteligência artificial e a automação estão redefinindo o RH e impulsionando a produtiva	Integração e impacto da Inteligência Artificial
Dados e IA estão remodelando a tomada de decisões e gerando valor estratégico	

(Conclusão)

Tendências	Incerteza Crítica
Planejamento estratégico e a requalificação de talentos estão remodelando o futuro do trabalho	Adoção do planejamento estratégico com sustentabilidade e economia circular
ESG está redefinindo a reputação e o futuro das empresas	
Educação, tecnologia e inclusão estão redefinindo o futuro da geração de renda	
Transformação Digital e novas competências estão definindo o futuro produtivo de Sergipe	Conectividade e colaboração na governança e transformação digital e regional
Governança colaborativa e o Governo digital estão transformando as políticas públicas em Sergipe	
Transformação digital e a capacitação estão redefinindo o mercado de trabalho em Sergipe	
Saúde mental e liderança estratégica estão redesenhando o futuro do trabalho	
Nova regulação transforma saúde mental em prioridade estratégica nas empresas	Priorização e retorno do investimento em Saúde mental e bem-estar
Saúde mental e o bem-estar estão redefinindo a felicidade no trabalho	
Investimento em bem-estar reduz custos com saúde e minimiza penalidades	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A primeira incerteza crítica aborda a experiência do colaborador, que se demonstra como um movimento que está mudando o futuro do trabalho. A segunda incerteza crítica está direcionada ao avanço da Inteligência Artificial, *people analytics*, automação e dados. A terceira incerteza é um cruzamento de planejamento estratégico e ESG. A quarta incerteza crítica aborda aspectos do futuro do mercado de trabalho e as políticas públicas. Por último, a quinta incerteza crítica que aborda a priorização e retorno do investimento em Saúde mental e bem-estar para compreender se realmente as empresas priorizam como estratégia para as organizações.

Foi realizado uma votação entre os participantes para selecionar duas incertezas críticas. Integração e impacto da Inteligência Artificial e Priorização e retorno do investimento em Saúde mental e bem-estar foram as duas incertezas mais votadas e comentadas pelos participantes como prioridade de compreensão para a ABRH-SE.

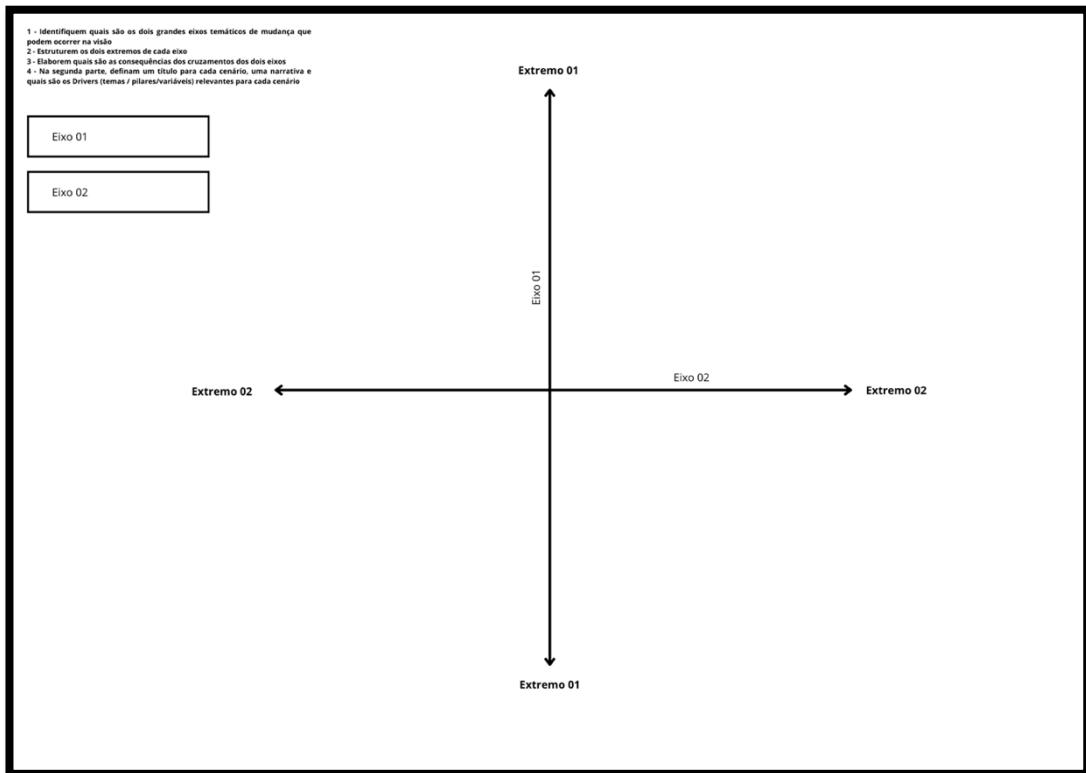
Tais resultados tem relação com os estudos de Hines e Bishop (2013), as incertezas são relevantes para a construção de futuros alternativos. O intuito seria identificar o que poderia acontecer, já que são incertezas, para expandir o pensamento e desenvolver estratégias. Nesse aspecto, as incertezas contribuem para a criação de cenários futuros

4.4.3. Cenários de Futuros

Com a proposta de Groß e Mandir (2024), o método Matriz 2x2 (também chamado de 2X2 Scenarios) é considerado uma técnica para criação de cenários com a combinação de duas incertezas críticas para a criação de quatro cenários.

Na figura 11 mostra o modelo utilizado na dinâmica apresentada aos participantes:

FIGURA 11 – Matriz 2x2



Fonte: Adaptado de Groß e Mandir (2024), criado pelo autor (2025)

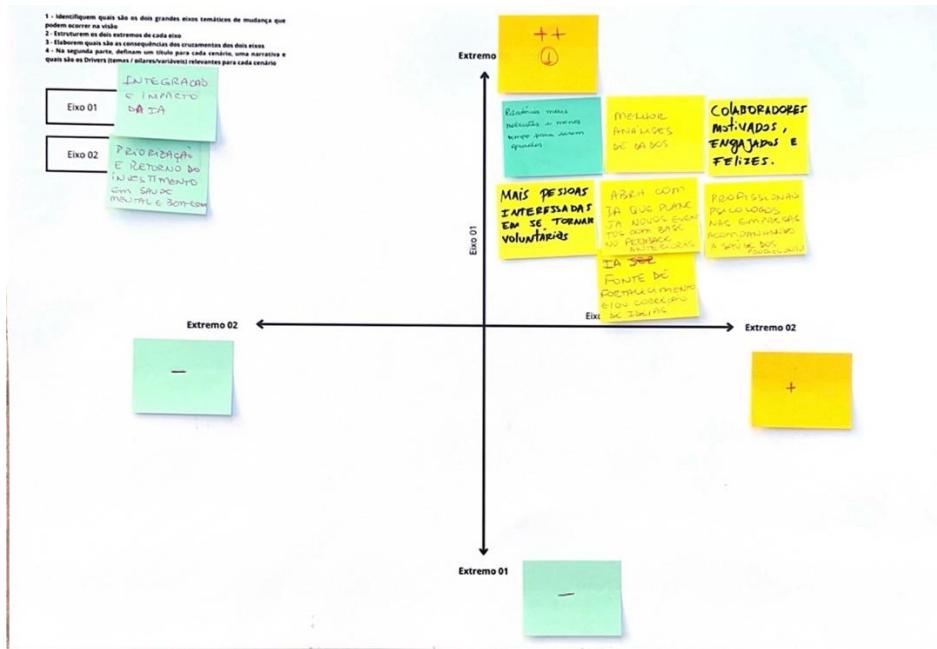
A Figura 11 encontra-se o eixo X e o Eixo Y. Cada um dos eixos tem polos positivos e negativos. Cada incerteza crítica é colocada em cada eixo:

- Eixo X positivo: com priorização e retorno do investimento em saúde mental e bem-estar
- Eixo X negativo: sem priorização e retorno do investimento em saúde mental e bem-estar
- Eixo Y positivo: com integração e impacto da IA
- Eixo Y negativo: sem integração e impacto da IA

Cada equipe ficou com um cenário para ser criado, utilizando a proposta de Duckett et al. (2017) de criar manchete de jornal e descrever suas narrativas, os participantes foram solicitados para criar uma manchete e escrever por volta de três narrativas envolvendo a manchete. Importante esclarecer que foi proposto que a primeira equipe que finalizasse a escrita do cenário iria criar o quarto cenário. A equipe 03 finalizou primeiro e criou dois cenários.

Nas Figuras 12, 13 e 14 pode-se verificar os modelos preenchidos pelas equipes. Vale pontuar que análise dos resultados será detalhado no Quadro 47.

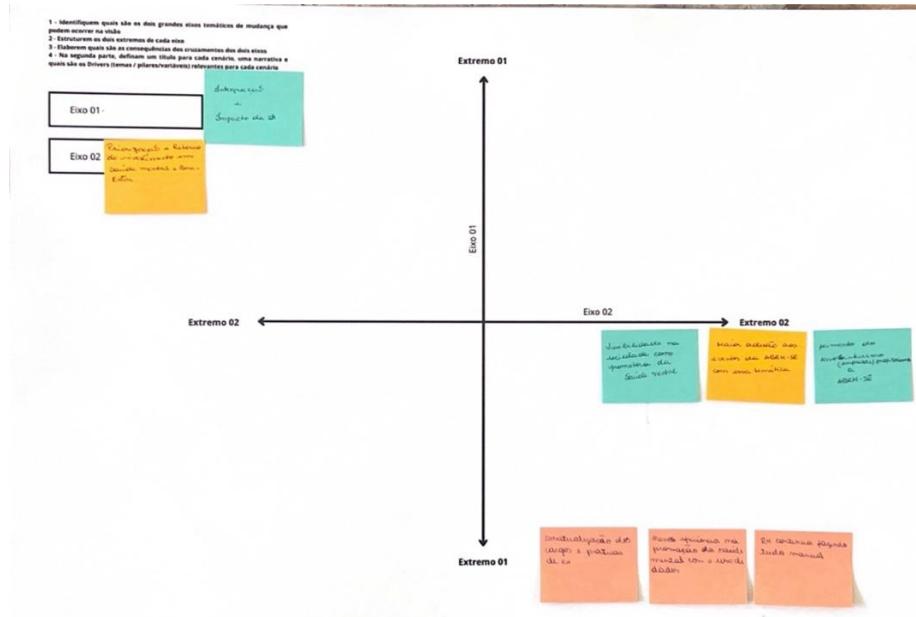
FIGURA 12 - Matriz 2x2: Equipe 01



Fonte: criado pelo autor (2025)

A equipe 01 ficou com o cenário do eixo Y e X positivos. Destaca-se que nesse cenário aborda características positivas das incertezas.

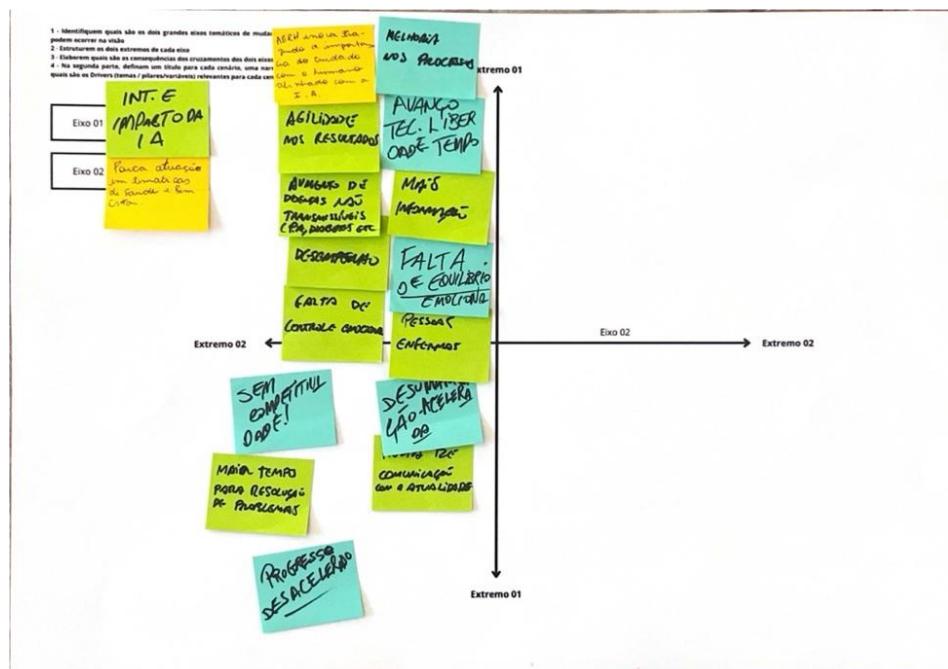
FIGURA 13 - Matriz 2x2: Equipe 02



Fonte: criado pelo autor (2025)

A equipe 02 ficou com o cenário do eixo Y negativo e X positivo. Ressalta que esse cenário terá características com menos peso para a tecnologia e mais força para a saúde mental.

FIGURA 14 - Matriz 2x2: Equipe 03



Fonte: criado pelo autor (2025)

A equipe 03 ficou com o cenário do eixo Y e X negativos e com o cenário do eixo Y positivo e X negativo. O cenário com eixos negativos mostra que os temas das incertezas não evoluíram, e que até podem regredir ou ficar estagnados. Já o cenário do Eixo Y positivo e X negativo demonstra que a Inteligência artificial evoluiu, mas a saúde mental não teve grandes avanços.

Depois de escrever essas informações iniciais, os participantes iniciaram a criação da manchete da jornada e das narrativas. Foi sugerido que eles usassem as informações que eles debateram nas práticas, como as tendências pontuadas, o triângulo de futuros e as informações dos cenários criados.

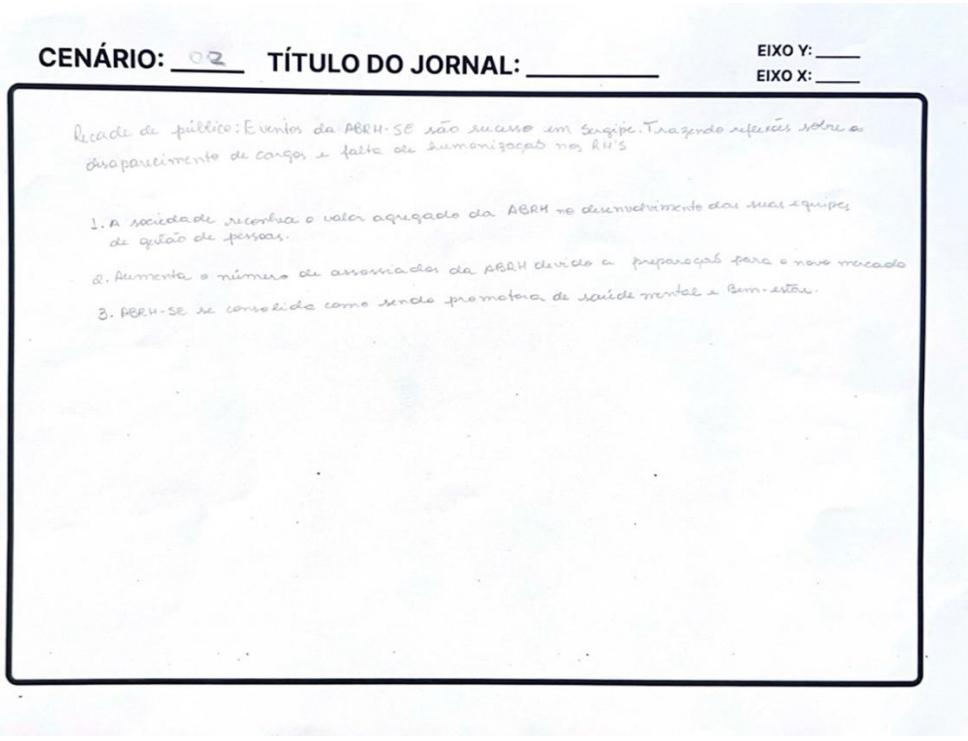
Nas figuras 15, 16, 17 e 18 pode identificar os cenários criados por cada equipe:

FIGURA 15 - Cenário 01: Equipe 01

CENÁRIO:	01	TÍTULO DO JORNAL:		EIXO Y:	_____	
TÍTULO:	ANO DE 2035. MARCA NOVA ERA NA ABRH-SÉ: MAIS ENGAJAMENTO, DADOS E CUIDADO COM AS PESSOAS.				EIXO X:	_____
<ul style="list-style-type: none"> * Com o uso de IA, vinculado ao voluntariado e foco na saúde emocional, a ABRH-SÉ se consolida como referência em desenvolvimento humano e inovação organizacional. * Em um movimento estratégico e humanizado, a ABRH-SÉ implementou acções que uniram tecnicamente, saúde emocional e protagonismo voluntário, * Com base em análise de dados e escuta ativa da comunidade, a entidade impulsionou projetos que fortaleceram o papel do RH como agente de formação. 						

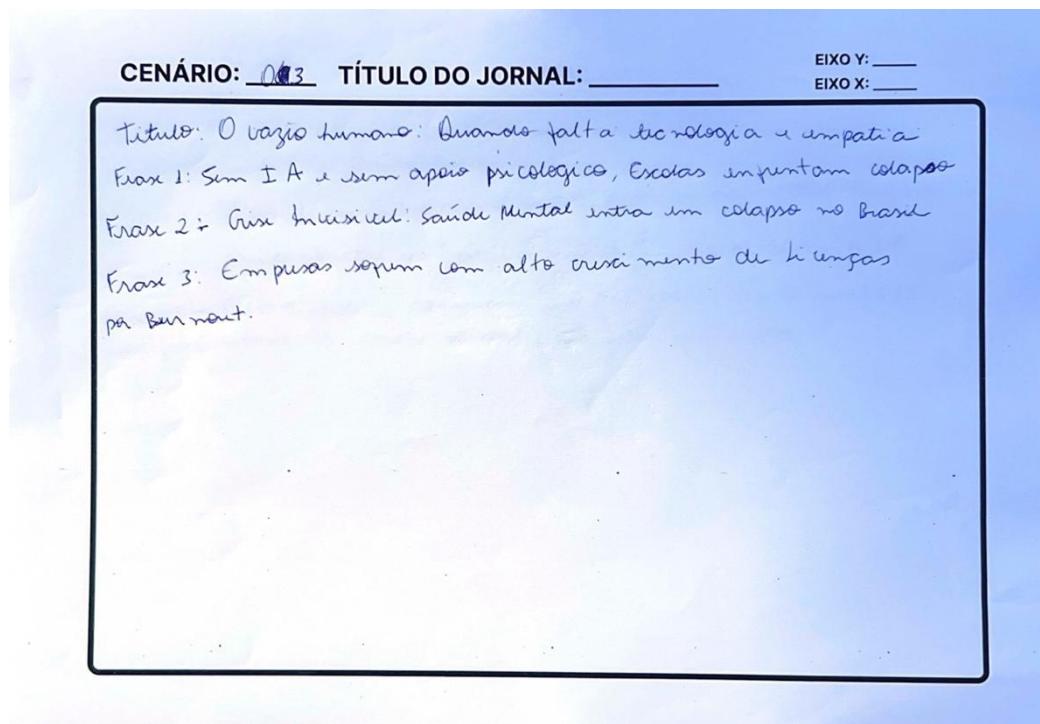
Fonte: criado pelo autor (2025)

FIGURA 16 - Cenário 02: Equipe 02



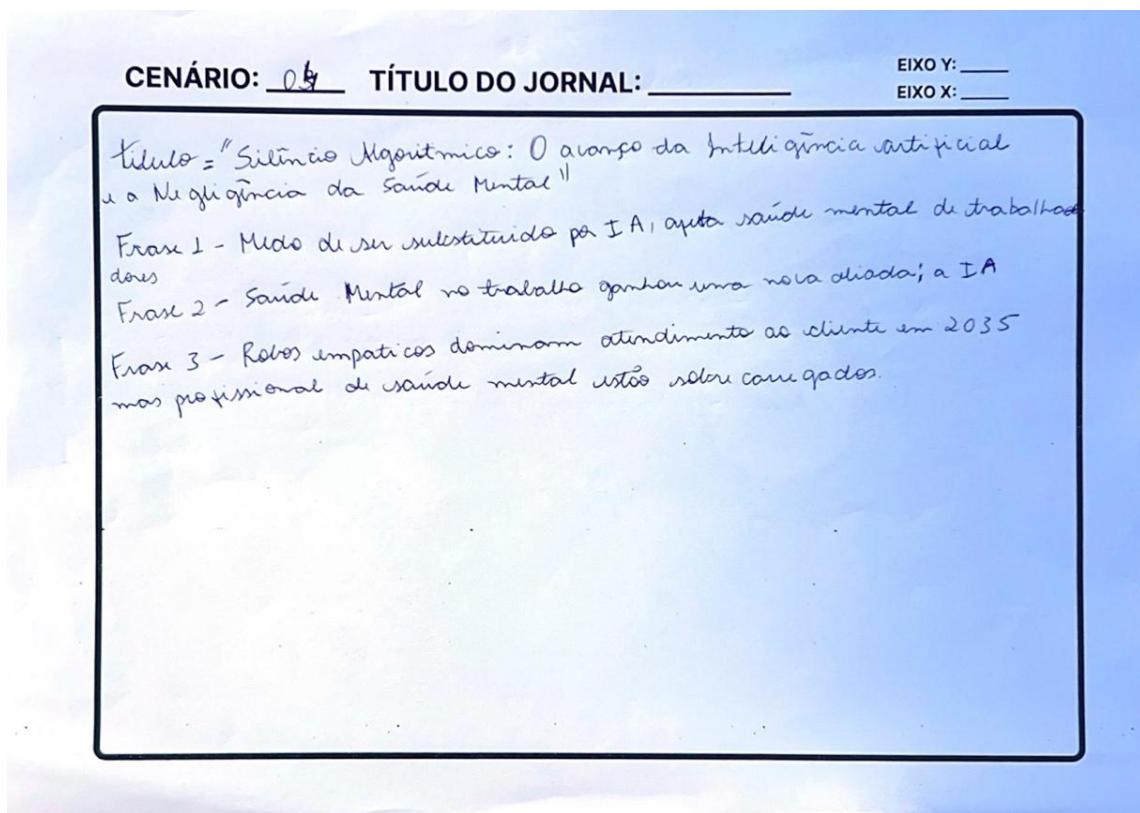
Fonte: criado pelo autor (2025)

FIGURA 17 - Cenário 03: Equipe 03



Fonte: criado pelo autor (2025)

FIGURA 18 - Cenário 04: Equipe 03



Fonte: criado pelo autor (2025)

No Quadro 46, identifica-se o detalhamento integral dos elementos expostos na Matriz 2x2, fornecendo uma visão abrangente para cada futuro prospectado. Além disso, a construção de cada cenário ao incluir as manchetes com as respectivas narrativas. Essas narrativas são descrições ricas e coerentes, importantes para a imersão e a compreensão de como as forças motrizes, identificadas nos eixos da matriz, interagem para criar um ambiente futuro, destacando assim todos os dados e as implicações de cada cenário criado. Com essas informações, desenvolver estratégias e desenvolver planos proativos, promove a resiliência e a antecipação diante das incertezas possibilitando uma forma mais coesa para a organização tomar decisões para o futuro.

QUADRO 46 – Cenários Matrix 2x2

(Continua)

Cenários	Eixo	– Matriz 2x2	Manchete de Jornal	Narrativa da manchete
Cenário 01	Eixo X: com priorização e retorno do investimento em saúde mental e bem-estar	1.Relatórios mais robustos e menos tempo para serem gerados. 2.Melhor análise de dados. 3.Colaboradores motivados, engajados e felizes. 4.Mais pessoas interessadas em se tornar voluntárias. 5.ABRH-SE com ia que planeja novos eventos com base em feedback anteriores. 6.Profissionais psicólogos nas empresas acompanhando a saúde dos profissionais. 7.IA fonte de fortalecimento e/ou correção de ideias.	Ano de 2035: marca nova era na ABRH-SE: mais engajamento, dados e cuidado com as pessoas.	1. Com o uso de IA, incentivo ao voluntariado e foco na saúde emocional, a ABRH-SE se consolidou como referência em desenvolvimento humano e inovação organizacional. 2. Em um movimento estratégico e humanizado, a ABRH-SE implementou ações que uniram tecnologia, saúde emocional e protagonismo voluntário. 3. Com base em análise de dados e escuta ativa da comunidade, a entidade impulsionou projetos que fortaleceram o papel do RH como agente de formação.
	Eixo Y: com integração e impacto da IA			
Cenário 02	Eixo X: com priorização e retorno do investimento em saúde mental e bem-estar	1. Visibilidade na sociedade como promotora da saúde. 2.Maior adesão aos eventos da ABRH-SE com essa temática. 3.Aumento do associativismo (empresas/profissionais) a ABRH-SE. 4.Desatualização dos cargos e práticas de RH. 5.Menor eficiência na promoção da saúde mental com o uso de dados. 6. RH continua fazendo tudo manual.	Eventos da ABRH-SE são sucesso em Sergipe. Trazendo reflexões sobre os desaparecimentos de cargos e falta de humanização nos RHs	1. A sociedade reconhece o valor agregado da ABRH-SE no desenvolvimento das suas equipes de gestão de pessoas. 2. Aumenta o número de associados da ABRH-SE devido a preparação para o novo mercado. 3. ABRH-SE se consolida como sendo promotora de saúde mental e bem-estar
	Eixo Y: sem integração e impacto da IA			
Cenário 03	Eixo X: sem priorização e retorno do investimento em saúde mental e bem-estar	1.Sem competitividade. 2.Maior tempo para resolução de problemas. 3.Progresso desacelerado. 4.Desumanização acelerada. 5.falta de comunicação com a atualidade.	O vazio humano: quando falta tecnologia e empatia	1. Sem IA e sem apoio psicológico, empresas enfrentam colapso.2. Crise invisível: saúde mental entra em colapso no brasil 3. Empresas sofrem com alto crescimento de licenças por burnout.
	Eixo Y: sem integração e impacto da IA			

(Conclusão)				
Cenários	Eixo	- Matriz 2x2	Manchete de Jornal	Narrativa da manchete
Cenário 04	Eixo X: sem priorização e retorno do investimento em saúde mental e bem-estar	1. ABRH-SE inova trazendo a importância do cuidado com o humano alinhado com a IA. 2. Agilidade nos resultados. 3. Melhoria dos processos. 4. Avanço técnico - liberdade tempo. 5. Avanço de doenças não transmissíveis (hipertensão arterial (PA), diabetes etc.). 6. Mais informação. 7. Baixo desempenho. 8. Falta de controle emocional. 9. Falta de equilíbrio emocional. 10. Pessoas enfermas.	Silencia o algorítmico: o avanço da inteligência artificial e a negligência da saúde mental	1. Medo de ser substituído por ia, afeta saúde mental de trabalhadores. 2. Saúde mental no trabalho ganha uma nova aliada: a IA 3. Robôs empáticos dominam atendimento ao cliente em 2035, mas profissionais de saúde mental estão sobre carregados.
	Eixo Y: com integração e impacto da IA			

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Entender o que cada cenário descreve é uma forma de realizar uma análise dos possíveis caminhos seguir de uma forma estratégica.

- Cenário 01: é notável que se trata de um futuro desejável para a ONG. Esse cenário descreve um futuro que a ABRH-SE supera os desafios atuais com o uso da IA, um foco no bem-estar, atuando para engajar e gerar interesse das pessoas em serem voluntários. Além disso, demonstra que a ABRH-SE se torna uma “referência em desenvolvimento humano e inovação organizacional”.
- Cenário 02: esse cenário apresenta um futuro dual para ABRH-SE, porque tem um sucesso em “eventos e visibilidade”, mas uma persistência de desafios internos com uma ineficiência de processos. A ABRH-SE se destaca como “promotora da saúde” em seus eventos são considerados um “sucesso em Sergipe”. Só que, a “desatualização dos cargos e práticas de RH” e a insistência em relação ao “RH continuar fazendo tudo manual” especifica-se uma falta de adaptação e profissionalismo.
- Cenário 03: identifica-se nesse cenário uma distopia e uma visão mais negativa para o futuro da ABRH-SE. A falta de eficiência pela falta da integração da AI, gerando “maior tempo para resolução de problemas” e

um “processo desacelerado”. Sem de autonomia e a análise de dados para tomar decisões com informações. A falta de priorização da saúde mental promove uma “desumanização acelerada” e uma “crise invisível”.

- Cenário 04: esse cenário revela um futuro ambíguo para o RH, com a integração da Inteligência artificial e a falta de atenção com a saúde mental. Com o avanço das tecnologias, especificamente, do crescimento da IA existe uma “agilidade nos resultados”, “melhoria dos processos” e “liberdade de tempo” para os profissionais atuarem em outras perspectivas. Só que existe um custo a saúde mental, a “falta de controle emocional” e o “baixo desempenho” se tornam problemas para as pessoas.

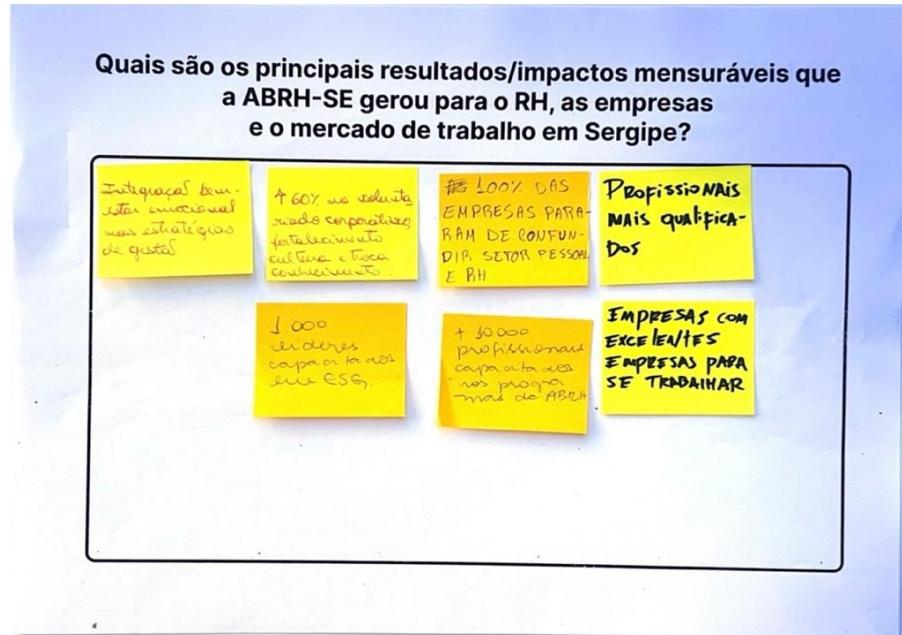
Cada cenário revela uma perspectiva de futuro diferente para a ABRH-SE. Importante compreender que as incertezas críticas influenciam na construção dos cenários, já que cada cenário é criado baseado nos aspectos positivos e negativos. As manchetes e as narrativas criadas são os resultados de tudo que foi criado das tendências, triângulo de futuros, incertezas críticas e matriz 2x2.

4.4.4. Visão de futuros e Ações futuras

Na perspectiva de Collins e Porras (1996), a visão é uma declaração que aborda o futuro desejado da organização. Em relação as ações futuras, Hines e Bishop (2015) pontuam que faz parte das atividades *Planning* (Planejamento) e *Action* (Ação). Só que a atividade *Action* (ação) não foi desenvolvida de uma forma completa. Já que as ações que serão propostas, não foram práticas

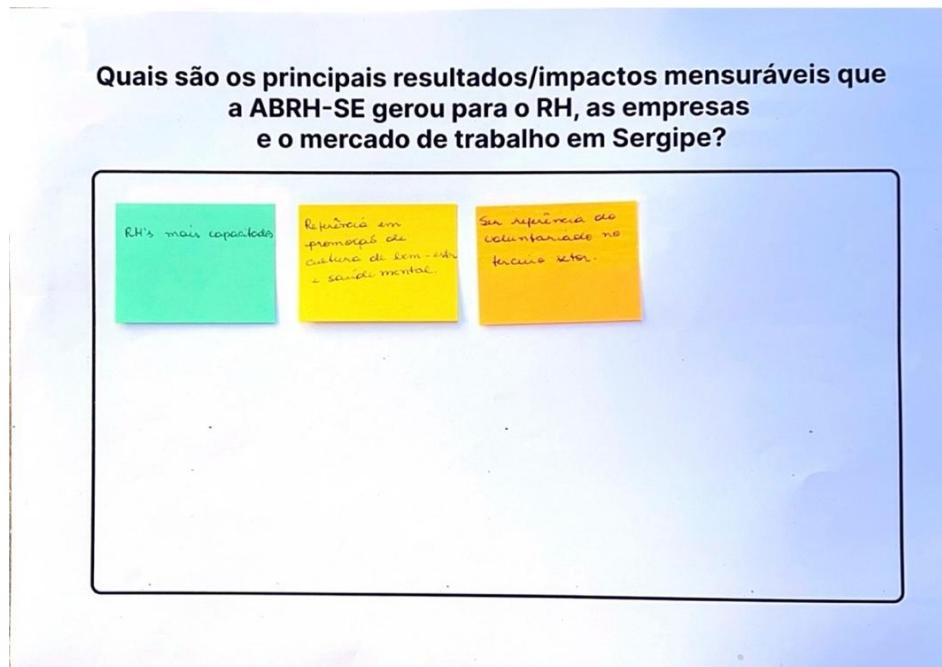
Para a construção da visão e da missão, como proposto por Hines e Bishop (2015) os participantes tiveram que responder em grupo algumas perguntas, com o objetivo de direcionar a eles a ter foco no cenário desejável para o futuro da ABRH-SE. Lembrando que essa é um elemento relevante na atividade *Visioning* (Visualização). Nas Figuras 19, 20 e 21 pode-se identificar a primeira pergunta que foi sobre os principais resultados e impacto mensuráveis que ABRH-SE gerou para o RH, as empresas e o mercado de trabalho em Sergipe para 2035.

FIGURA 19 - Principais Resultados E Impacto Mensuráveis Que ABRH-SE Gerou Para o RH em 2035: Equipe 01



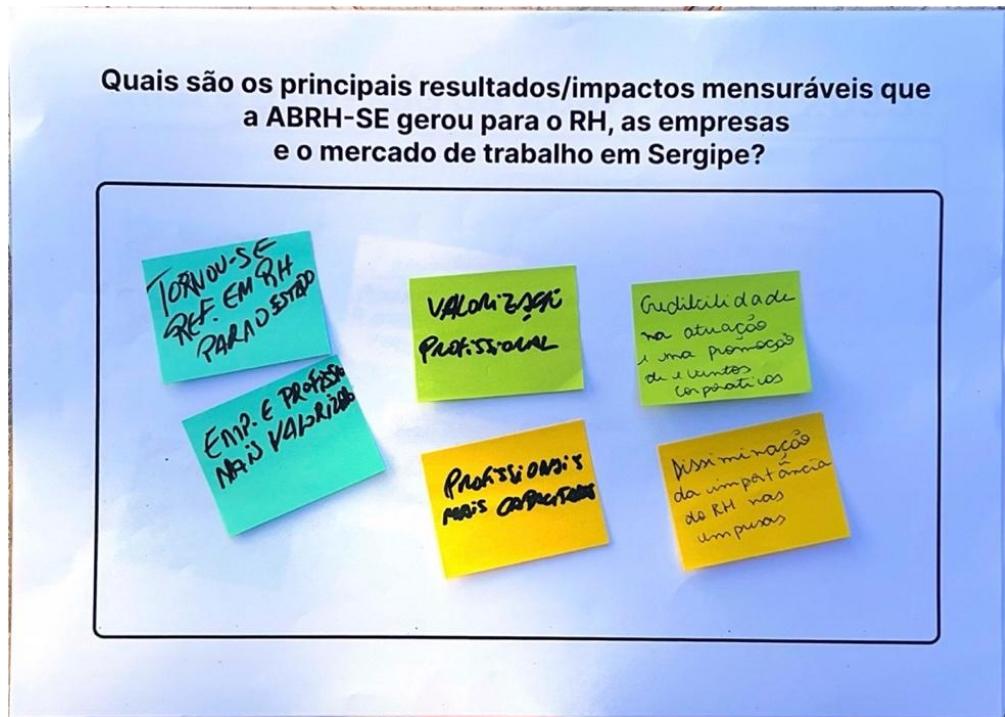
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 20 - Principais Resultados E Impacto Mensuráveis Que ABRH-SE Gerou Para o RH em 2035: Equipe 02



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 21 - Principais Resultados E Impacto Mensuráveis Que ABRH-SE Gerou Para o RH em 2035: Equipe 03



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O Quadro 47, analisa os dados das Figuras 19, 20 e 21.

QUADRO 47 – Análise dos dados – Principais resultados/Impacto mensuráveis

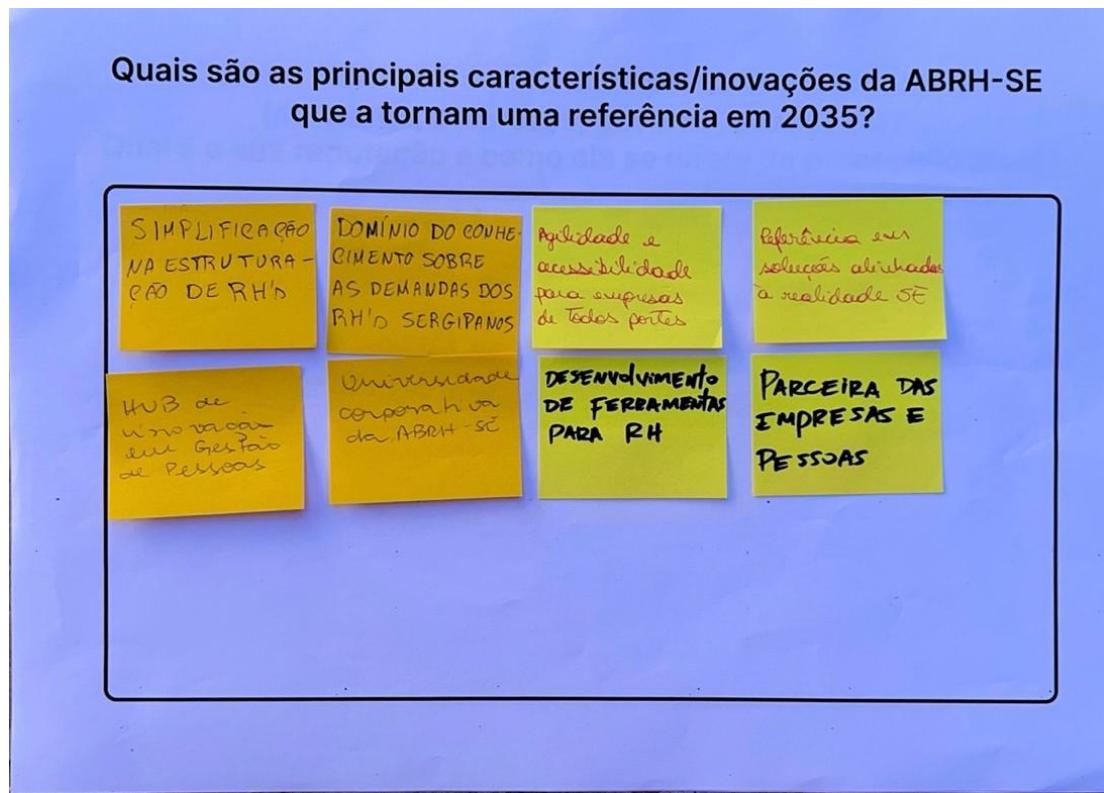
Perguntas	Códigos	Equipe	Respostas
Quais são os principais resultados/impacto mensuráveis que a ABRH-SE gerou para o RH, as empresas e o mercado de trabalho em Sergipe?	Principais Resultados/ Impacto Mensuráveis	Equipe 01	1. Integração bem-estar emocional as estratégias de gestão. 2. Aumento de 60% do voluntariado corporativo, fortalecimento da cultura e troca de conhecimento. 3. 100% das empresas pararam de confundir setor Pessoal e de RH. 4. Profissionais qualificados. 5. 1000 líderes capacitados em ESG 6. 10.000 profissionais capacitados nos programas da ABRH-SE 7. Empresas com o selo de excelentes empresas para se trabalhar.
		Equipe 02	1. Rh's mais capacitados 2. Referência em promoção de cultura E de bem-estar e saúde mental 3. Ser referência do voluntariado no terceiro setor
		Equipe 03	1. Tornou-se referência em RH estado 2. Empresas e profissionais valorizam 3. Valorização profissional 4. Profissionais mais capacitados 5. Credibilidade na atuação e na formação de eventos corporativos 6. Disseminação da importância do RH nas empresas

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os principais resultados/impacto mensuráveis: todas as equipes abordam o papel da ABRH-SE na capacitação de profissionais. A equipe 01 apresentou uma ambiciosa meta de ter “10.000 profissionais capacitados” e “1.000 líderes em ESG”. A equipe 02 e a equipe 03 enfatizaram a ideia de ter “RHs mais capacitados” e “profissionais mais capacitados”. Outro aspecto é que a ABRH-SE é vista como um movimento para gerar a mudança e impacto na cultura organizacional e no mercado, a equipe 01 argumenta sobre o ter a provedora do “selo de excelentes empresas”. A equipe 03 pontuou reforçando que a ABRH-SE “tornou-se referência em RH para o estado” e que “empresas e profissional valorizam” com mais ênfase a área de RH. E por último, a ABRH-SE terá um fortalecimento de voluntariado gerando um impacto tanto interno e externo. A equipe 01 abordou que haverá um “aumento de 60% do voluntariado corporativo”,

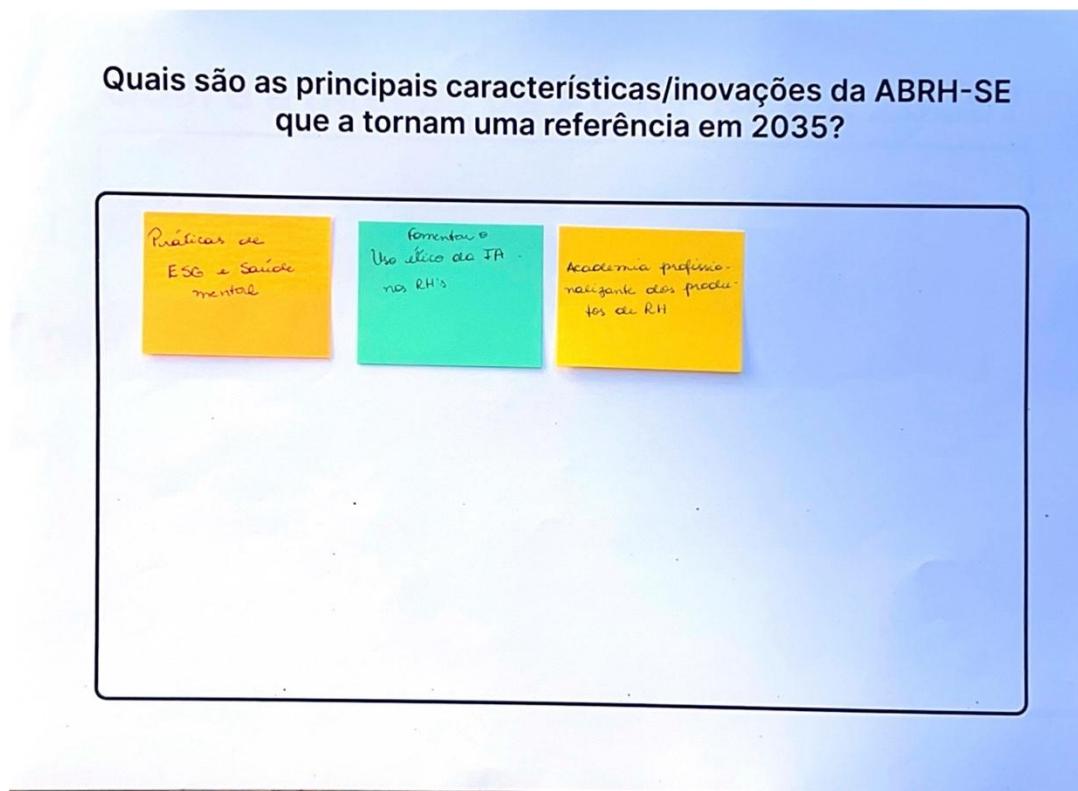
Já nas Figuras 22, 23 e 24, é possível ver as respostas para a pergunta “Quais são as principais características/inovações da ABRH-SE que a tornam uma referência em 2035?”.

FIGURA 22 - Principais Características/Inovações Da ABRH-SE: Equipe 01



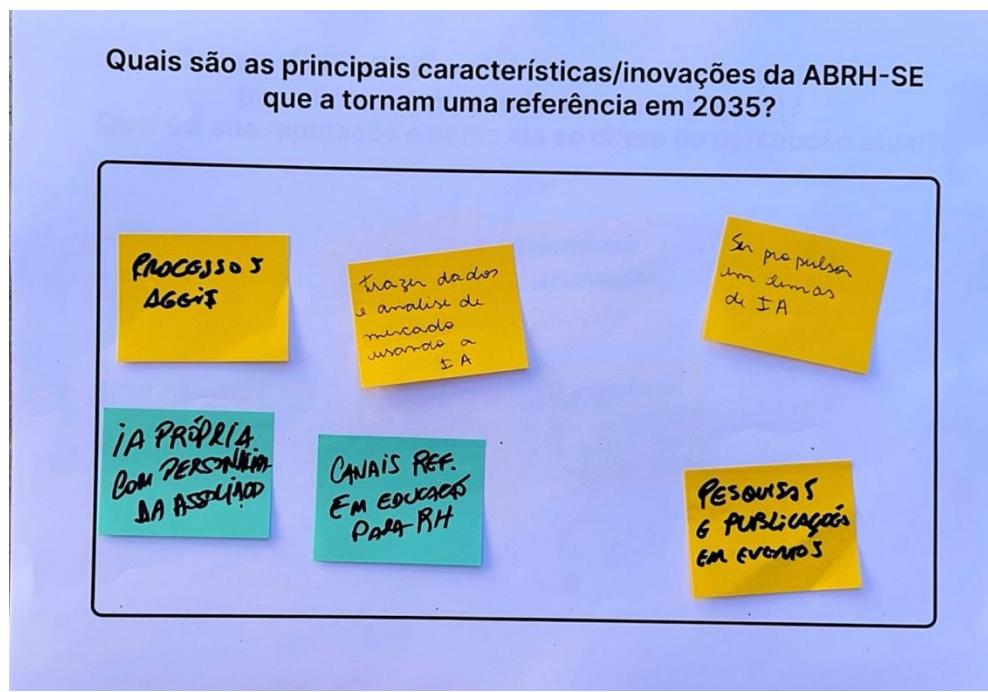
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 23 - Principais Características/Inovações Da ABRH-SE: Equipe 02



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 24 - Principais Características/Inovações Da ABRH-SE: Equipe 03



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise dos dados da pergunta das Figuras 22, 23 e 24, consta no Quadro 48.

QUADRO 48 - Análise dos dados – Principais características/Inovações

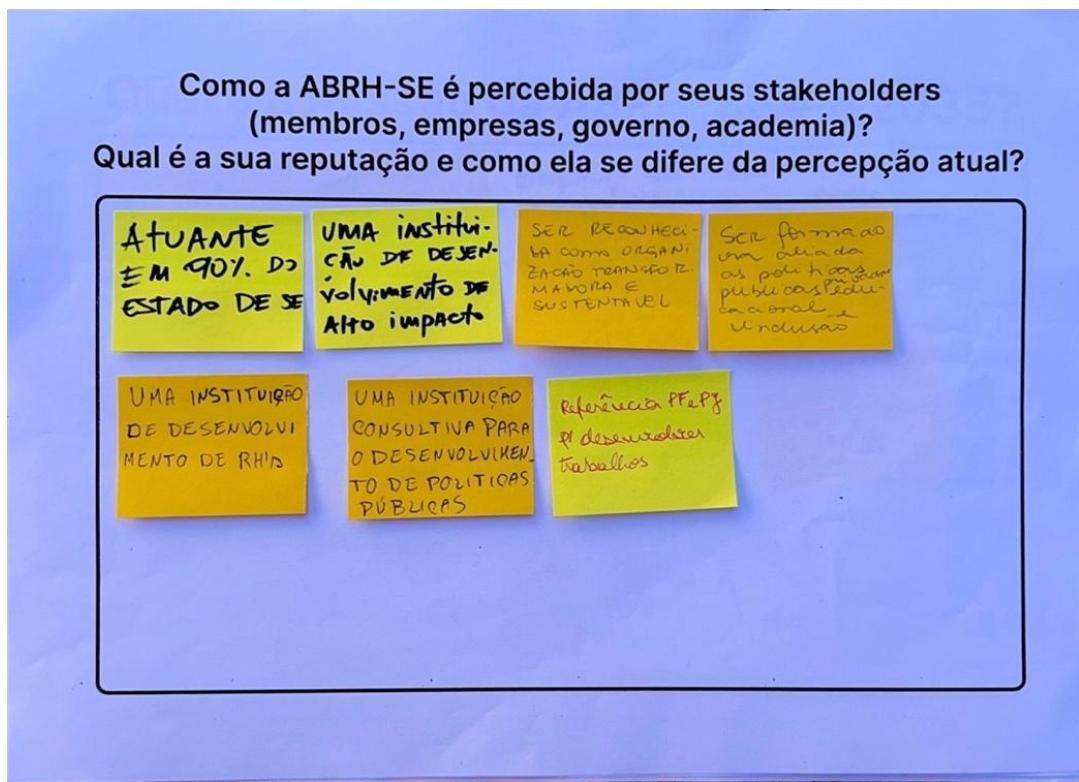
Perguntas	Códigos	Equipe	Respostas
Quais são as principais características/inovações da ABRH-SE que a tornam uma referência em 2035?	Principais características/ Inovações	Equipe 01	1. Simplificação na estrutura de RHs 2. Domínio do conhecimento sobre as demandas dos RHs sergipanos 3. Agilidade e acessibilidade para empresas de todos os portes 4. Referência em soluções alinhados a realidade de Sergipe 5. Hub de inovação em gestão de pessoas 6. Universidade corporativa da ABRH-SE 7. Desenvolvimento de ferramenta para rh 8. Parceira das empresas e pessoas
		Equipe 02	1. Práticas de ESG e saúde mental 2. Fomentar o uso ético da ia nos RHs 3. Academia profissionalizante dos produtos de RH
		Equipe 03	1. Processos ágeis 2. IA própria com personalização associado 3. Trazer dados e análise de mercado usando a IA 4. Canais referencias em educação para RH 5. Ser propulsor em temas de ia 6. Pesquisas e publicações em eventos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As principais características/inovações da ABRH-SE: nota-se que em 2035, a ABRH-SE ter um olhar para a tecnologia e inovação, percebe-se que a equipe 01 propõe que ABRH-SE no futuro fosse uma “Universidade corporativa da ABRH-SE”, enquanto a equipe 03 busca alcançar uma “IA própria com personalização associado”. O último aspecto é impacto para o local e adaptação, já que a ABRH-SE em 2035 se projeta na perspectiva da equipe 01, como uma “parceira das empresas e das pessoas”, com “agilidade e acessibilidade para empresas de todos os portes”. A equipe 02 pontua as “práticas de ESG e saúde mental”, e a equipe 03 transforma a ONG em “propulsor em temas de IA”.

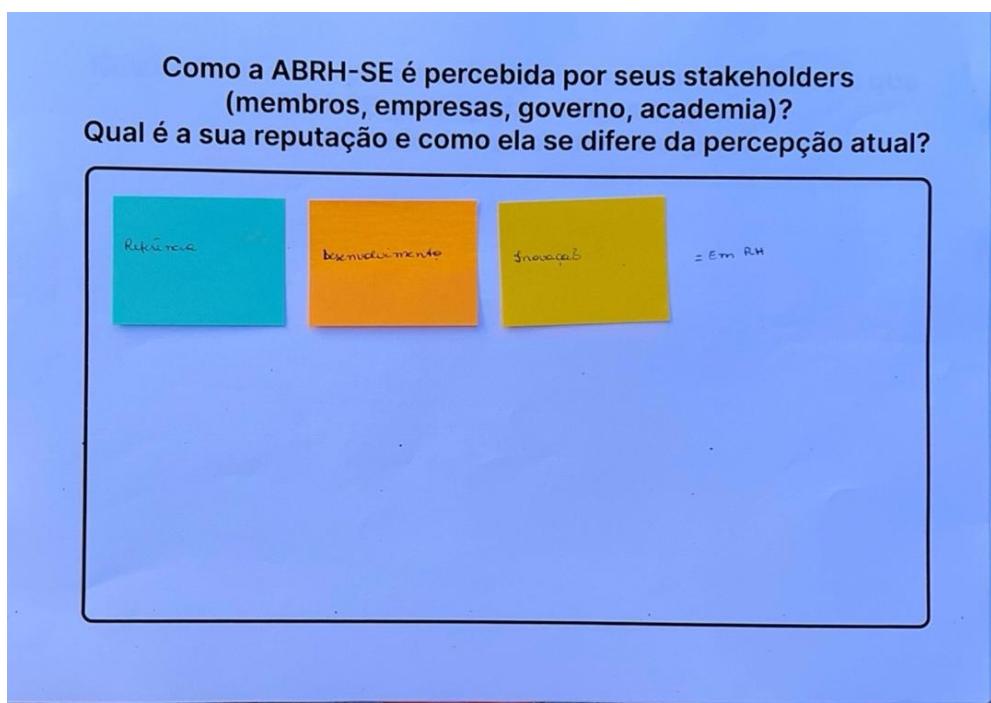
Em relação as Figuras 25, 26 e 27, consegue-se ver as respostas da penúltima pergunta.

FIGURA 25 – Stakeholders 2035: Equipe 01



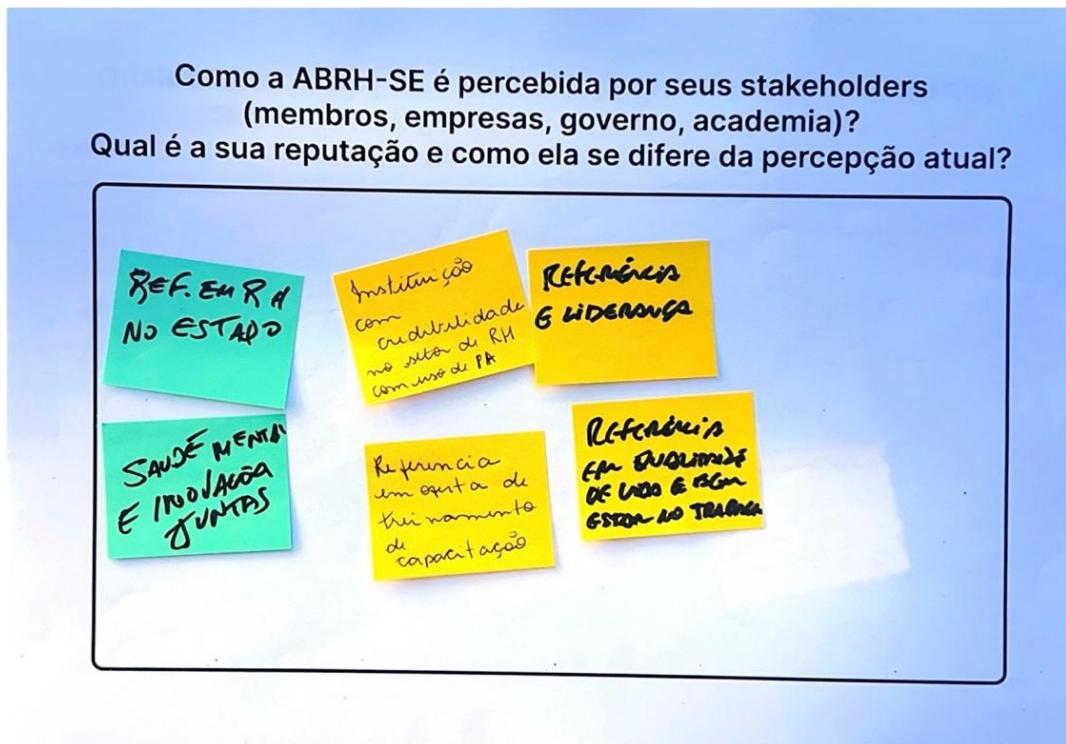
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 26 - Stakeholders 2035: Equipe 02



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 27 - Stakeholders 2035: Equipe 03



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Ressalta-se a análise de dados das Figuras 25, 26 e 27 no Quadro 49.

QUADRO 49 - Análise dos dados – ABRH-SE é percebida pelos Stakeholders

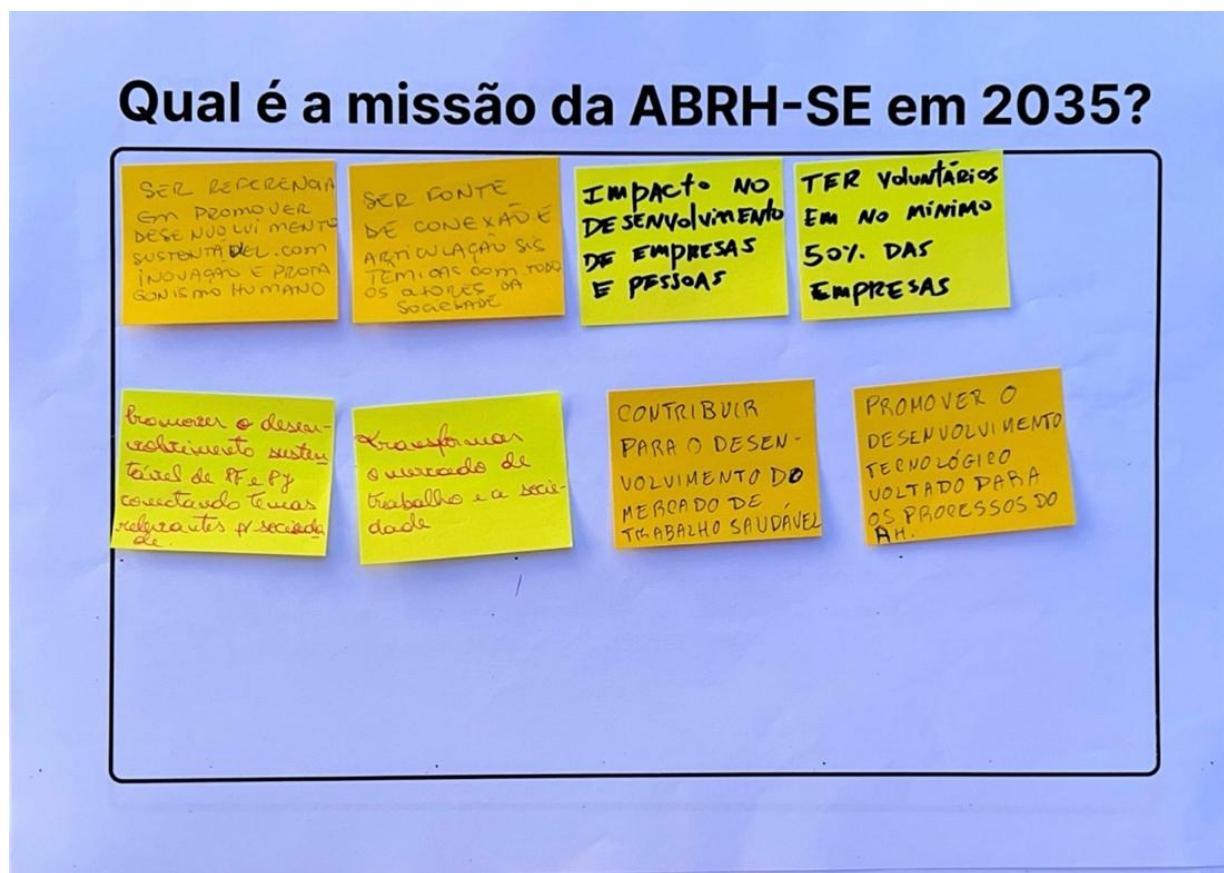
Perguntas	Códigos	Equipe	Respostas
Como a ABRH-SE é percebida por seus stakeholders (membros, empresas, governo, academia)? Qual a sua reputação e como ela se difere da percepção atual?	Percebida Por Seus Stakeholders	Equipe 01	1. Atuante em 90% do estado de Sergipe 2. Uma instituição de desenvolvimento de alto impacto. 3. Ser reconhecida como organização transformadora e sustentável. 4. Ser formadora aliada as políticas públicas/privadas educacionais e de inclusão. 5. Uma instituição de desenvolvimento de RHs. 6. Instituição consultiva para o desenvolvimento de políticas públicas. 7. Referência Pessoa física e Pessoa Jurídica para desenvolver trabalhadores.
		Equipe 02	1. Referência 2. Desenvolvimento 3. Inovação em rh
		Equipe 03	1. Referência em RH no estado 2. Saúde mental e inovação juntas. 3. Instituição com credibilidade no setor de RH com uso de IA. 4. Referência em oferta de treinamento de capacitação. 5. Referência e liderança. 6. Referência em qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Percebida Por Seus Stakeholders: nessa pergunta os participantes demonstraram que a ABRH-SE em 2035 será uma “referência”, todas as equipes pontuam esse aspecto. Nota-se quando a equipe 01 projeta que a ABRH-SE estará “atuando em 90% do estado” e, além disso, será uma “instituição de desenvolvimento de alto impacto”. A equipe 03 destaca reforçando essa ideia, quando aborda a “credibilidade no setor de RH como o uso da IA”. Outro aspecto seria que a ABRH-SE seria um local de desenvolvimento e inovação, nota-se esses aspectos na fala da equipe 01 quando pontua em relação a “instituição de desenvolvimento de RHs” e, quando a equipe 02 aborda sobre “inovação em RH”. Por último, identifica-se um foco nos temas estratégicos, a equipe 03 aborda esses aspectos quando se referencia em “saúde mental e inovação”.

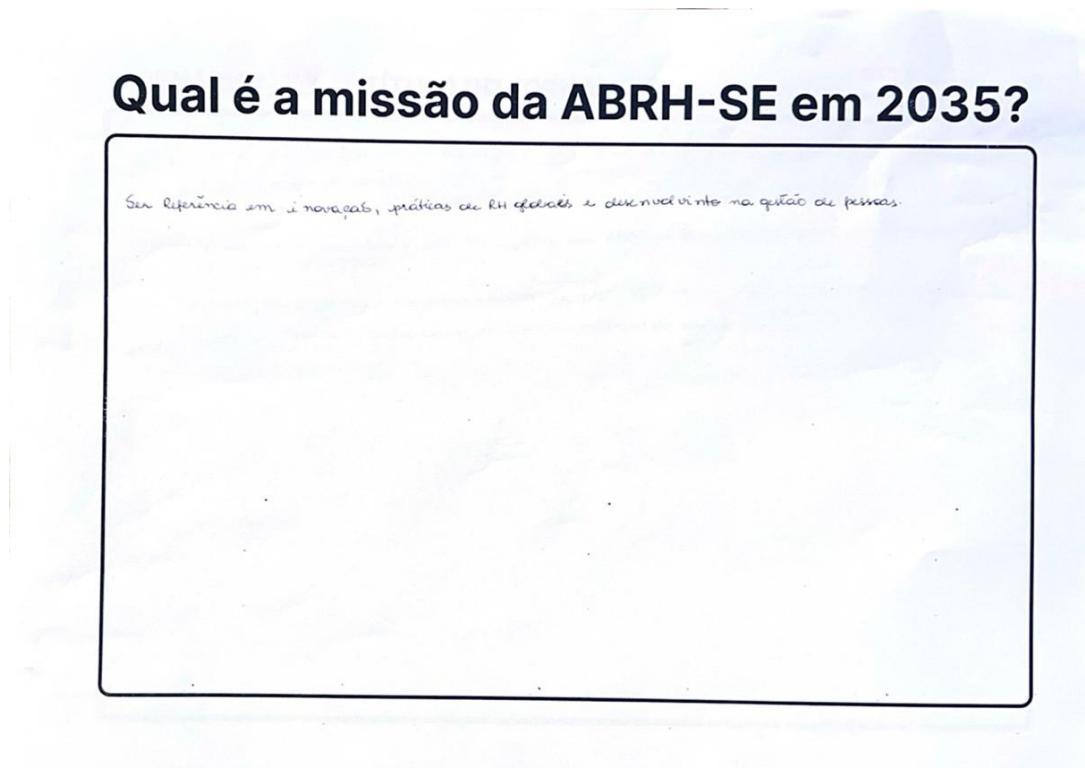
A última pergunta consta nas Figuras 28, 29 e 30 as respostas dos participantes.

FIGURA 28 – Missão 2035: Equipe 01



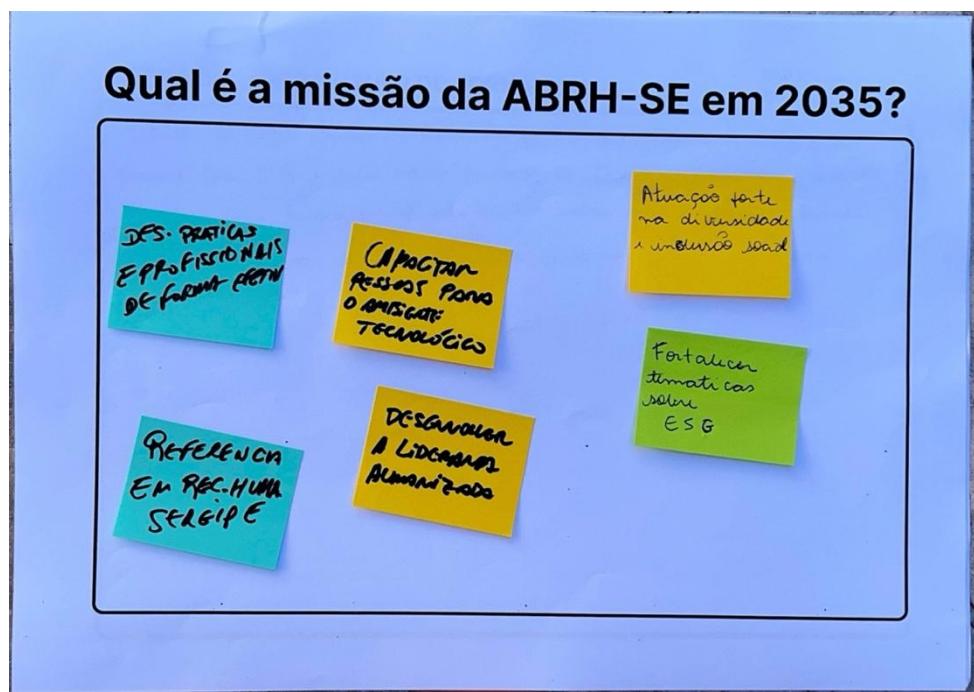
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 29 - Missão 2035: Equipe 02



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

FIGURA 30 - Missão 2035: Equipe 03



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No Quadro 50 encontra-se as respostas dos participantes em relação as Figuras 28, 29 e 30.

QUADRO 50 – Perguntas direcionadoras para construção do cenário desejável

Perguntas	Códigos	Equipe	Respostas
Qual é a missão da ABRH-SE em 2035?	Missão 2035	Equipe 01	<p>Ser referência em promover desenvolvimento sustentável com inovação e protagonismo humano.</p> <p>Ser fonte de conexão e articulação sistêmicas com todos os atores da sociedade</p> <p>Impacto no desenvolvimento de empresas e pessoas.</p> <p>Ter voluntários em no mínimo 50% das empresas.</p> <p>Promover o desenvolvimento sustentável de Pessoa física e Pessoa jurídica conectando temas relevantes para a sociedade.</p> <p>Transformar o mercado de trabalho e a sociedade.</p> <p>Contribuir para o desenvolvimento do mercado de trabalho saudável.</p> <p>Promover o desenvolvimento tecnológico voltado para os processos do RH.</p>
		Equipe 02	<p>Ser referência em inovação, práticas de RH globais e desenvolvimento na gestão de pessoas</p>
		Equipe 03	<p>Desenvolvimento de práticas e profissionais de forma efetiva</p> <p>Referência em recursos humanos em Sergipe.</p> <p>Capacitar pessoas para ambiente tecnológico.</p> <p>Desenvolver a liderança humanizada.</p> <p>Atuação forte na diversidade e inclusão.</p> <p>Fortalecimento de temáticas sobre ESG.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A pergunta referente à missão da ABRH-SE em 2035 foi respondida pelos participantes a partir do horizonte do futuro preferível construído no *workshop*. A análise das respostas permite identificar características recorrentes e variações entre as equipes, indicando como diferentes ênfases podem compor a orientação estratégica desejada para a organização.

Quanto à Missão 2035, foram identificadas três formulações principais. A equipe 01 enfatizou o “desenvolvimento sustentável com inovação e protagonismo humano”. A equipe 02 direcionou a missão para a busca de referências em práticas globais de RH. A equipe 03, por sua vez, destacou a intenção de ser “referência em recursos humanos em Sergipe”.

De forma transversal, as equipes apresentaram uma compreensão de missão que extrapola a atuação restrita ao campo técnico do RH. A equipe 01 mencionou, por exemplo, a intenção de “transformar o mercado de trabalho e a sociedade”, gerar “impacto no desenvolvimento de empresas e pessoas” e “promover o desenvolvimento

sustentável". Já as equipes 02 e 03 reforçaram a necessidade de capacitar pessoas para um ambiente marcado por transformações tecnológicas, indicando a centralidade da adaptação a novas competências e práticas de trabalho.

Com base nessas contribuições, foi solicitado aos três grupos que formulassem uma visão para 2035. Conforme Collins e Porras (1996), a visão expressa o futuro desejado; neste estudo, sua construção ocorreu de forma colaborativa, com participação dos 12 integrantes, que puderam discutir e justificar proposições até alcançar convergência.

Observou-se que a participação coletiva facilitou o alinhamento, quando um participante propôs uma formulação inicial, os demais reconheceram sentido na proposta e, ao final da discussão, houve concordância do grupo quanto à versão consolidada.

A Visão 2035 definida para a ABRH-SE foi: "Associação referência em RH de Sergipe: prática, ética e processos." A formulação reforça a intenção de consolidar a organização como referência estadual e, ao mesmo tempo, explicita valores e critérios de atuação ao enfatizar prática, ética e processos como pilares para o posicionamento institucional.

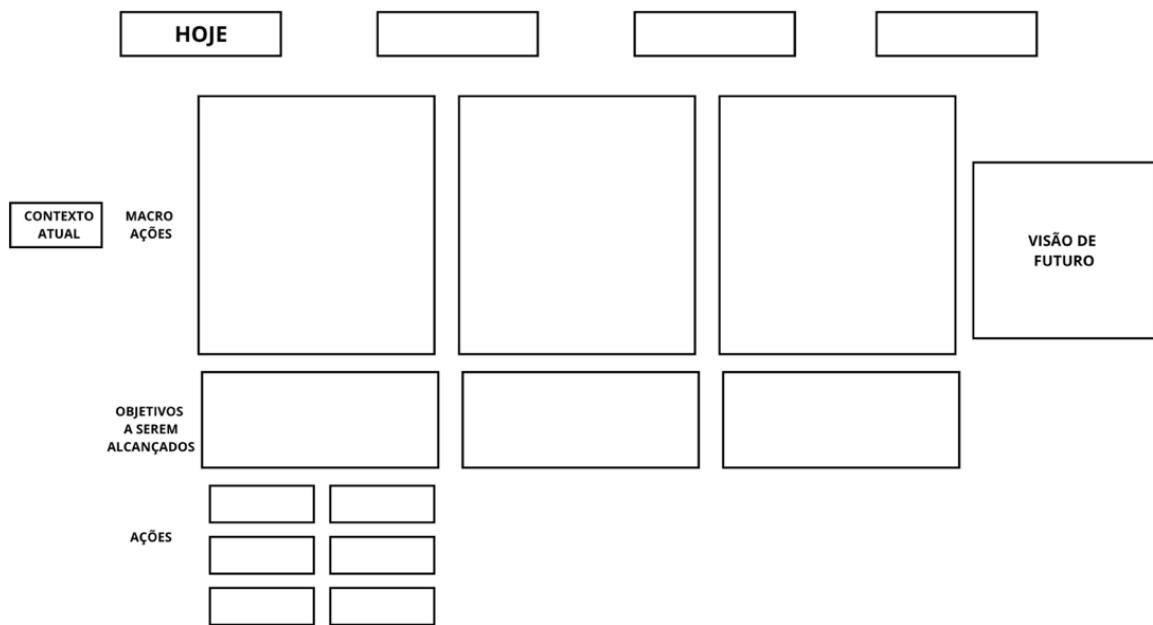
A Visão 2035 foi utilizada como referência na aplicação da metodologia de *Backcasting*. A Figura 31 apresenta o modelo empregado, enquanto as Figuras 32, 33 e 34 reúnem os preenchimentos elaborados pelos participantes.

O *backcasting* foi aplicado com o futuro desejado posicionado no horizonte final e, em seguida, com o detalhamento retrospectivo de etapas até o presente, permitindo explicar caminhos plausíveis para alcançar o futuro preferível. Para organizar o exercício, os participantes estruturaram as ações em três intervalos: até 2028, de 2028 a 2032 e de 2032 a 2035.

Cabe destacar que, no uso do *Backcasting*, foram mobilizadas tanto a atividade de *Visioning* (Visualização) quanto a de *Planning* (Planejamento) no *Framework Foresight*, ao conectar a visão desejada à definição de ações e marcos temporais. Por fim, o Quadro 45 apresenta os dados e os códigos utilizados na análise.

FIGURA 31 – Modelo de *Backcasting*

- 1 - Início com a visão de Futuro Desejável e posicione no fim do fluxo e definam o contexto atual do desafio
- 2 - De maneira reversa, perguntam: "o que precisaria acontecer logo antes, para alcançarmos esta visão" e mapeiem as macro ações
- 3 - Continuem fazendo este processo até chegar nos dias de hoje
- 4 - Identificando as macro ações, mapeiem quais seriam os objetivos a serem alcançados em cada etapa
- 5 - Por fim, identenfiquem quais ações para serem realizadas no curto prazo



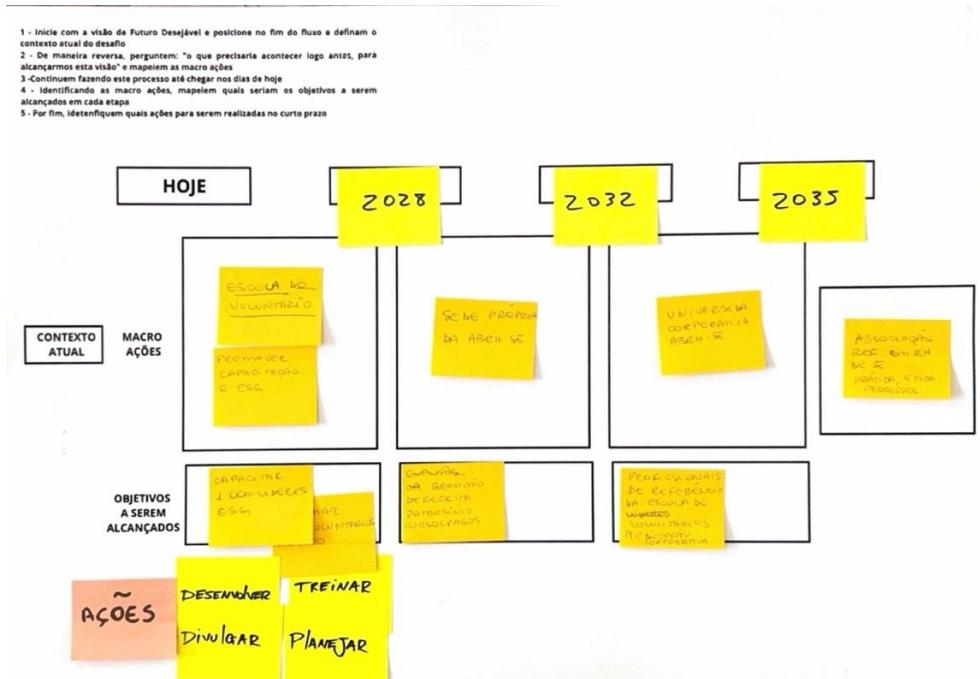
Fonte: Adaptado de Kalback (2016) e de Zackery et al. (2022), criado pelo autor (2025)

Observa-se que a Figura 33 apresenta uma proposta de *Backcasting* que detalha ações sobretudo nas macroações mais próximas do presente. Nas etapas mais distantes no tempo, não foram definidas ações específicas, pois os participantes entenderam que, antes de detalhar iniciativas, seria necessário consolidar resultados iniciais e validar direções estratégicas que sustentem o avanço rumo à visão.

No modelo, a visão de futuro é posicionada no horizonte final, e o preenchimento ocorre de trás para frente: os participantes iniciaram pelo último quadro (futuro desejado) e retrocederam até o quadro correspondente ao presente. Essa lógica retrospectiva favorece a construção de caminhos não lineares e amplia a abertura para alternativas, contribuindo para um tipo de raciocínio mais inovador, conforme discutido por Zossa et al. (2024) e Sanabria-Z et al. (2024).

Visualiza-se na Figura 32, os dados desenvolvidos pela equipe 01 em relação a metodologia *backcasting*.

FIGURA 32 – Backcasting: Equipe 01



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Identifica-se no Quadro 51, a análise dos dados da Figura 32.

QUADRO 51 – Análise de dados – Backcating Equipe 01

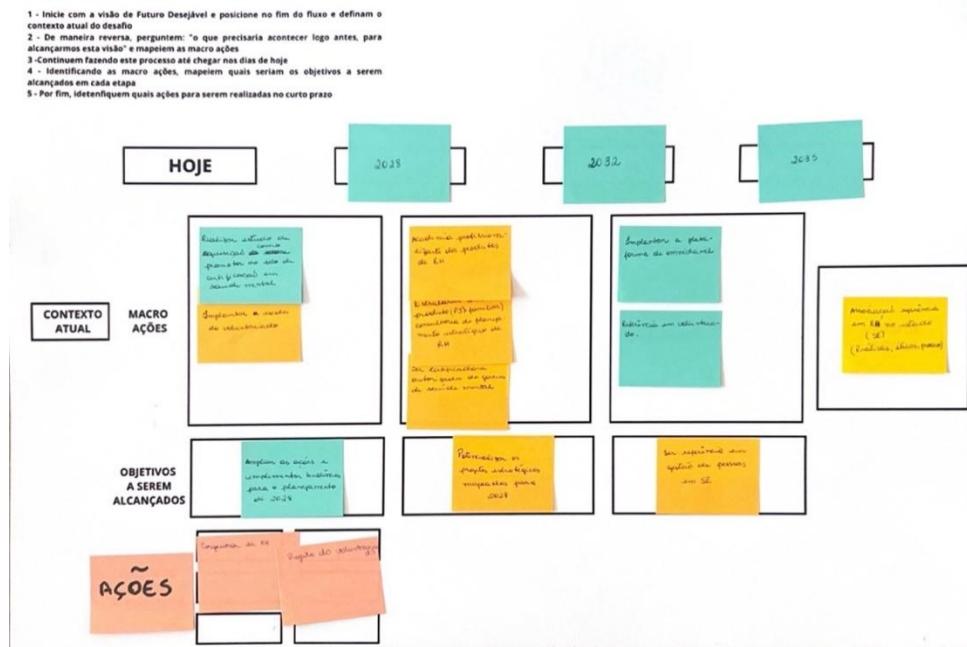
Equipe	Código	Hoje – 2028	2028 - 2032	2032 - 2035
Equipe 01	Macros ações	1. Escola do voluntariado 2. Promover capacitação e ESG.	1. Sede própria da ABRH-SE	1. Universidade corporativa ABRH-SE
	Objetivos a serem alcançados	1. Capacitar 1000 líderes em ESG. 2. Formar 150 voluntários no ano	1. Geração de receita: patrocínio e cursos pagos	1. Geração de receita: patrocínio e cursos pagos
	Ações para realizar	1. Desenvolver 2. Treinar 3. Divulgar 4. Planejar		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Percebe-se que na atualidade a equipe 01 pontua o desenvolvimento de um projeto, como a escola de voluntariado. Além disso, promover capacitação sobre o tema ESG que foi abordado nas tendências. Já no ano de 2028 até 2032, o foco é na sede da ABRH-SE, para isso precisa gerar mais receita. Por último, de 2032 até 2035, a proposta seria ter uma universidade corporativa gerenciada pela a ABRH-SE, para isso também

precisa gerar receita, além de buscar patrocínio. Na Figura 33 pode-se compreender a proposta de *backcasting* da equipe 02.

FIGURA 33 - Backcasting: Equipe 02



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

É coerente compreender os dados na Quadro 52, para entender o que a equipe 2 abordou no *backcasting*.

QUADRO 52 - Análise de dados – Backcating Equipe 02

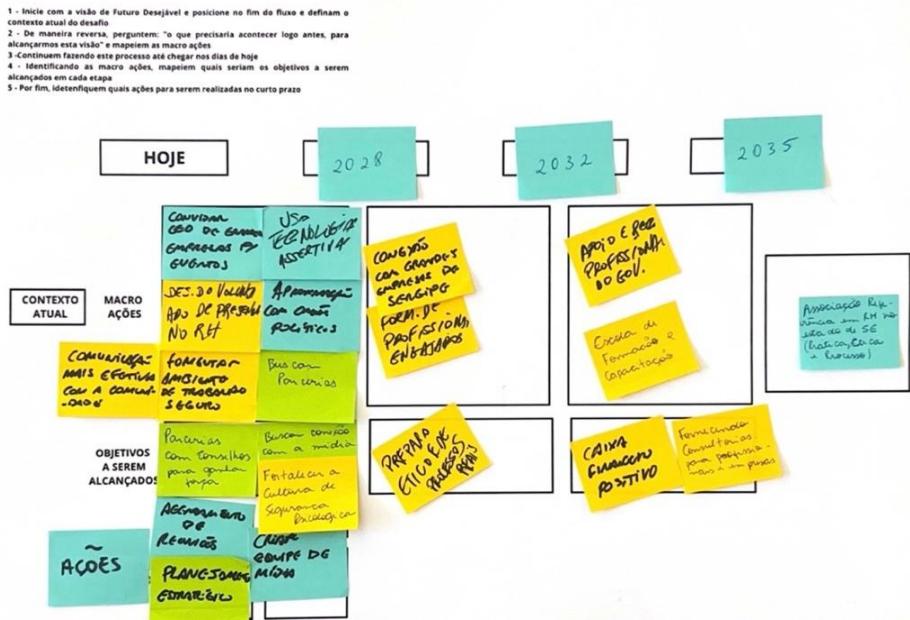
Equipe	Código	Hoje – 2028	2028 - 2032	2032 - 2035
Equipe 02	Macro ações	1. Realizar estudo de aquisição como promotor do selo de certificação em saúde mental 2. Implantar escola do voluntariado	1. Academia profissionalizante dos produtos de RH 2. Estruturar como produto (Pessoas jurídico - familiar) consultoria de planejamento estratégico de RH. 3. Ser certificadora autorizada do governo de saúde mental.	1. Implantar a plataforma de <i>omnichannel</i> . 2. Referência em voluntariado
	Objetivos a serem alcançados	1. Ampliar as ações e implementar tendências para o planejamento de 2028	1. Potencializar os projetos estratégicos mapeados para 2028	1. Ser referência em gestão de pessoas em Sergipe
	Ações para realizar	1. Pesquisa de RH 2. Projeto do voluntariado		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Verifica-se que no Quadro 53, o Hoje até 2028 pontua a conquista de ser promotora do selo de certificação em saúde mental. O objetivo é em referente colocar as

tendências em prática, já que as tendências abordam o momento presente, e as ações envolve realizar pesquisa de RH e desenvolver o projeto de voluntariado como foi abordado na equipe 01.

FIGURA 34 - Backcasting: Equipe 03



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

É relevante analisar os dados da Quadro 53, com o intuito de entender o que a equipe 03 quis propagar de ideias com o *backcasting*.

QUADRO 53 – Análise de dados - *Backcasting* Equipe 03

(Continua)

Equipe	Código	Hoje – 2028	2028 – 2032	2032 – 2035
Equipe 03	Macros ações	1. Convidar Ceos para eventos. 2. Uso tecnológico assertivo. 3. Desenvolver voluntários 5. Aproximação - órgãos Públicos. 6. Comunicação mais efetiva. 7. Ambiente de trabalho seguro. 8. Buscar parceiros	1. Conexão com grandes empresas de Sergipe. 2. Formação de profissionais engajados.	1. Apoio e referência profissional ao governo. 2. Escola de formação e capacitação.
Equipe 03	Objetivos a serem alcançados	1. Parcerias com conselhos para ganhar força 2. Buscar conexão com a mídia. 3. Fortalecer a cultura de segurança psicológica.	1. Preparo ético e de processos	1. Caixa financeiro positivo.2. Fornecendo consultorias para RH e empresas
	Ações para realizar	1. Agendamento de reuniões. 2. Planejamento estratégico. 3. Criar equipe de mídia		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A equipe 03 abordou diferentes aspectos no contexto do Hoje até 2028, tendo macros ações de ter contato com CEOs de empresas, usar a tecnologia de uma forma mais assertiva, ter contato com órgãos do governo e buscar parceiros. Entre os objetivos foi abordado formar parcerias com conselhos, ter mais conexão com mídia e ver práticas para fortalecer a cultura de segurança psicológica, que envolve a saúde mental. Já nos anos de 2028 até 2032, conexão com grandes empresas e gerar formações para os profissionais, nesse aspecto como objetivo é o preparo ético e de processos. Por último, de 2032 até 2035, ser um apoio e referência ao governo e ter uma escola de capacitação. Para isso, precisa ter um caixa financeiro positivo e desenvolver a prática de consultoria.

Realizando um cruzamento dos três *backcasting*, identifica-se que existe uma elaboração de estratégias, nesse aspecto na proposta de Aguirre-Bastos e Weber (2018), desempenha uma responsabilidade de elaboração estratégica para o futuro da ABRH-SE em relação as macros ações. Essas estratégias podem-se ser divididas em três categorias:

- Capacitação: As equipes abordaram sobre a criação de plataformas de aprendizado. A “Escola do voluntariado” e a “Universidade corporativa ABRH-SE” são abordadas pela equipe 01, a equipe 02 cita a “Academia profissionalizante dos produtos de RH”. Já a equipe 03 aponta a “Escola de formação e capacitação”.
- Posicionamento consultivo: demonstra uma necessidade de mudar a atuação da ABRH-SE. A equipe 02 propõe ser uma organização que se torna uma “certificadora autorizada do governo de saúde mental”. A equipe 03 busca ser o “apoio e referência profissional ao governo”.
- Estrutura e tecnologia: algumas propostas direcionam a modernização e no desenvolvimento tecnológico da organização. A equipe 01 aborda sobre uma “sede própria da ABRH-SE”. A equipe 02 pontua a necessidade de uma “plataforma de *omnichannel*”. Por último, a equipe 03 sugere o “uso tecnológico assertivo”.

Das macros ações foi proposto identificar os objetivos a serem alcançados com a finalidade fragmentar as macros ações. Os objetivos podem ser agrupados em três categorias:

- Capacitação profissional: a equipe cita uma meta específica de “capacitar 1.000 líderes em ESG” e “Formar 150 voluntários no ano”. A equipe 03,

complementa com a meta de fortalecer a “cultura de segurança psicológica” e promover o “preparo ético e de processos”.

- Sustentabilidade financeira: Todas as três equipes abordam o tema financeiro. A equipe 01 e equipe 03 abordam a “Geração de receita: patrocínio e cursos pagos” e a busca por um “Caixa financeiro positivo”.
- Posicionamento da organização: A equipe 02 aborda um objetivo central de “Ser referência em gestão de pessoas em Sergipe”. A equipe -3 busca “parcerias com conselhos para ganhar força” e a “conexão com a mídia”.

Em relação as ações para realizar, as equipes pontuar um conjunto de iniciativas com um caráter mais tático e operacional. Pode-se dividir em duas características:

- Ações fundamentais: a equipe 01 aborda aspectos de “treinar”, “divulgar” e “planejar”. A equipe 02 identifica a ação de “Pesquisa de RH” e o “Projeto do voluntariado”.
- Gestão: a equipe 03 aborda aspectos de gestão quando cita “agendamento de reuniões” e o “planejamento estratégico”.

Com a finalização da metodologia *Backcasting* foi solicitado aos participantes colocar em um *post-it* um feedback sobre a experiência no *workshop*. Na figura 35 pode identificar os feedbacks.

FIGURA 35 – Feedback do *Workshop*



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A Figura 35 confirma que os participantes demonstraram em sua maioria satisfação e engajamento em relação a experiência com o *workshop*.

5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para responder aos objetivos específicos desta pesquisa, a análise e interpretação dos resultados obtidos na prática do *workshop* foram desenvolvidas em conexão direta com a literatura sobre *Foresight* estratégico e o *Framework Foresight*.

É importante ressaltar que, para a estruturação dessa prática, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e a análise de documentos internos e externos. O conteúdo oriundo dessas fontes de evidência foi reunido e, em seguida, utilizado no desenvolvimento do *workshop* que consta como a parte prática desse estudo.

5.1. DEFINIR O ESCOPO

O objetivo específico de ‘definir o escopo para a aplicação do *Framework Foresight* na ABRH-SE’ foi atendido por meio da atividade *Framing* (enquadramento). Nesta atividade, a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da ONG, que constituíram a abordagem metodológica principal para compreender a percepção dos *stakeholders* internos e a identificação de elementos para delimitar o escopo do projeto de *Foresight* na ONG. Com isso, foi possível explicitar o contexto organizacional e as expectativas iniciais que orientariam as etapas seguintes do estudo.

De acordo com Hines e Bishop (2015), o *Framing* inclui a construção de uma questão-chave, que funciona como eixo para organizar o processo de *Foresight*. Essa lógica se aproxima da perspectiva de Inayatullah (2008), ao reforçar que o foco do *Foresight* está no processo de produzir interpretações úteis sobre o futuro, mais do que na previsão exata de eventos.

Assim, a questão-chave orienta a coleta de dados, a seleção de métodos e a estruturação das discussões, garantindo que o trabalho mantenha relevância e direcionamento estratégico.

Nesse sentido, o *Foresight* busca apoiar decisões no presente ao orientar políticas, sustentar estratégias e explorar possibilidades de mudança (Slaughter, 1999; Rohrbeck e Schwarz, 2013). Ao estabelecer uma questão central bem definida, o processo permite que organizações identifiquem incertezas críticas, antecipem transformações e construam cenários que ampliem a capacidade de adaptação e inovação.

Nesta pesquisa, a questão-chave foi construída a partir de uma pergunta aplicada nas entrevistas: “Em sua opinião, qual é a pergunta mais importante para o futuro da gestão de pessoas em Sergipe que a ABRH-SE precisa responder?”. A partir da convergência das percepções dos entrevistados, definiu-se a seguinte questão-chave: Como a ABRH-SE pode se consolidar como referência estratégica em gestão de pessoas, promovendo o desenvolvimento dos profissionais de RH, das empresas e do mercado de trabalho de Sergipe, com horizonte até 2035?

A combinação das percepções dos entrevistados permitiu a construção dessa questão orientadora de natureza estratégica, que guia o projeto motivado por um propósito específico (ABRH-SE pode se consolidar como referência estratégica em gestão de pessoas) e garante a exploração dos futuros (consolidação em 2035) que influenciará a tomada de decisão atual (o “como”) da gestão da ONG.

A questão-chave também gera um estímulo para investigar o futuro, nesse aspecto existe um aprendizado sobre as possibilidades futuras. Conforme discutido por Hines e Bishop (2015), alguns projetos são motivados pelo tópico que está sendo explorado. Em termos decisórios, isso se alinha ao entendimento de que o *Foresight* estratégico amplia a capacidade de lidar com complexidade e apoiar escolhas organizacionais (Sanabria-z et al., 2024).

Assim, a formulação da questão-chave da ABRH-SE atende aos requisitos de rigor e relevância do *Foresight* estratégico, sendo apoiada pelos princípios de enquadramento e participação (Slaughter, 1999; Rohrbeck e Schwarz, 2013; Bezold, 2010)

Com base nessa questão-chave, foram definidos outros elementos do *Framing*, como definição do domínio (*domain definition*), escopo geográfico (*geographic scope*), horizonte temporal (*time horizon*) e mapa do domínio (*domain map*).

Esse componentes contribuem para tornar o escopo do projeto explícito e operacional; a literatura destaca, por exemplo, a importância do recorte geográfico (Slaughter, 1996) e do mapeamento do domínio para estruturar o campo de análise (Godet, 2001).

Por fim, a interpretação dos resultados deve considerar limites associados à diversidade de vozes na etapa de entrevistas e à possível restrição de modelos mentais dos *stakeholders* consultados. Esse fatores podem reduzir a variedade de perspectivas incorporadas ao enquadramento inicial e, por isso, precisam ser reconhecidos ao analisar os achados e ao propor ações que aumentem a resiliência organizacional.

5.2. ESCANEAR OS AMBIENTES INTERNO E EXTERNO PARA IDENTIFICAR TENDÊNCIAS, SINAIS FRACOS E FATORES CONTEXTUAIS QUE INFLUENCIAM A ABRH-SE.

A atividade de *Scanning* (varredura), componente do *Framework Foresight*, foi conduzida por meio da triangulação entre documentos internos, documentos externos e entrevistas semiestruturadas. Essa combinação buscou compreender o ambiente interno e externo da ABRH-SE de forma articulada, de modo a sustentar uma leitura do cenário atual e das mudanças em curso. O procedimento atende ao objetivo específico de escanear os ambientes interno e externo para identificar tendências, sinais fracos e fatores contextuais que influenciam a ABRH-SE, orientando a coleta e a análise para elementos úteis ao *Foresight* estratégico.

A leitura do ambiente interno considerou as condições atuais e a trajetória institucional da ABRH-SE, em linha com a perspectiva de Godet (2001). Para isso, foram analisados documentos internos com informações sobre projetos, missão, visão, pontos fortes e pontos fracos, complementados pelas entrevistas semiestruturadas. O conjunto dessas fontes permitiu caracterizar o contexto organizacional e explicitar como os associados percebem capacidades e limitações da organização, o que delimita oportunidades e restrições para sua atuação futura.

No ambiente externo, a identificação de sinais fracos, entendidos como manifestações iniciais de mudanças em curso (Hiltunen, 2007), foi realizada por meio de varredura online em sites de notícias.

A busca foi orientada pela questão-chave do estudo e por categorias definidas, com apoio da abordagem STEEP (Social, Tecnológica, Econômica, Ambiental e Política). Os sinais identificados podem ser compreendidos como microtendências e, portanto, como insumos para a construção de tendências mais amplas (Postma e Papp, 2021).

A utilização do STEEP contribuiu para organizar a coleta ao distribuir a busca por dimensões distintas do ambiente e facilitar a contextualização das informações. Esse enquadramento permitiu interpretar como diferentes forças externas podem afetar a ABRH-SE e forneceu base para a etapa posterior de construção de tendências que seriam trabalhadas no *workshop*.

A análise dos sinais fracos também favoreceu a produção de conhecimento, que pode apoiar a formulação de novas propostas de serviços ou produtos (Innes, 2024). Essa leitura se articula com a noção de que o *Foresight* estratégico estimula a inovação por meio de processos de *sensemaking*, isto é, de atribuição de sentido a informações dispersas e ambíguas (Moqaddamerad e Ali, 2024).

Nesse contexto, a construção de tendências opera como mecanismo para reduzir a complexidade e estruturar interpretações a partir de sinais emergentes (Klos e Spieth, 2021). No *workshop*, essa etapa mostrou utilidade ao permitir que os participantes mobilizassem as tendências apresentadas, selecionando aquelas mais pertinentes ao contexto da ABRH-SE para elaborar cenários futuros.

Como exemplo do processo de seleção, a tendência “inteligência artificial e a automação estão redefinindo o RH e impulsionando a produtividade” foi priorizada pelos participantes por apresentar convergência entre os sinais coletados na dimensão tecnológica do STEEP e demandas percebidas no ambiente interno, especialmente no que se refere à modernização de práticas de RH e ao aumento de eficiência operacional. Essa tendência foi considerada relevante por implicar mudanças diretas nas competências exigidas dos profissionais de RH e por influenciar a capacidade das organizações sergipanas de ampliar produtividade e qualidade de gestão de pessoas.

Por fim, a atividade de *Scanning* foi conectada ao método do Triângulo de Futuros, pois a varredura evidenciou como a trajetória institucional (peso do passado) e as condições atuais (empurrão do presente) condicionam possibilidades de futuro. Ao explicitar continuidades e mudanças identificadas no ambiente interno e externo, a pesquisa integra passado, presente e futuro como dimensões complementares para a orientação estratégica, conforme discutido por Andersen e Andersen (2014) e por Moqaddamerad e Ali (2024).

5.3. REALIZAR O *WORKSHOP* DE *FORESIGHT* ESTRATÉGICO PARA CONSTRUIR CENÁRIOS E AÇÕES FUTURAS DA ORGANIZAÇÃO.

A partir da triangulação entre entrevistas semiestruturadas, documentos internos e documentos externos, foi possível estruturar e conduzir o *workshop*, etapa prática do *Framework Foresight*, com participação de associados da ABRH-SE e facilitação do pesquisador (Battistella et al., 2015; Ketonen-Oksi, 2022). O *workshop* foi concebido

como método interativo e participativo, exigindo a construção de perspectivas compartilhadas sobre o presente e o futuro (Popper, 2008; Wiener et al., 2017). Como resultado, foram elaborados quatro cenários futuros para a ABRH-SE, considerando um horizonte temporal de 10 anos.

No início do *workshop*, foram apresentados aos participantes os conceitos e a sequência metodológica para alinhar entendimento sobre propósito, etapas e limitações. Essa escolha se justifica pela complexidade inerente ao *Foresight* e pela necessidade de introdução clara e coesa dos conceitos (Saritas, 2013). Além disso, a formalização do processo desde o início contribui para manter o foco em resultados e reduzir dúvidas sobre as atividades propostas (Horton, 1999).

Na prática, essa abertura incluiu a agenda da jornada, a explicação das etapas do *framework* e a síntese dos achados da atividade *Framing* e da atividade *Scanning*, de modo a preparar os participantes para as decisões e discussões seguintes.

Após a contextualização, realizou-se a apresentação das tendências, construídas pelo pesquisador a partir da síntese e interpretação de sinais fracos (Ansoff, 1975; Day e Schoemaker, 2006; Battistella et al., 2015; Ketonen-Oksi, 2022). Em seguida, nesta etapa do *workshop*, os participantes foram convidados a priorizar as tendências consideradas mais conectadas ao futuro da ABRH-SE. Essa ação teve como propósito engajar os stakeholders na validação e no refinamento das tendências, assegurando que os elementos permanecessem alinhados à visão interna e estratégica da ABRH-SE. Ao mesmo tempo, o facilitador precisou conduzir a dinâmica de modo que a busca por alinhamento não anulasse visões divergentes entre os participantes. Essas divergências são relevantes porque ampliam o conjunto de possibilidades consideradas e tornam mais visíveis as incertezas que podem afetar o futuro da organização.

Na sequência, foram propostas cinco incertezas potenciais, elaboradas pelo pesquisador com base na análise das tendências e apresentadas no Quadro 45. Conforme Hines e Bishop (2015), a construção de incertezas envolve explorar categorias de desenvolvimento com base em pesquisa e imaginação analítica. Das cinco incertezas iniciais, duas foram selecionadas e validadas pelos participantes, indicando convergência em torno de fatores percebidos como mais críticos para a trajetória futura da ABRH-SE.

Entretanto, é necessário registrar uma limitação metodológica: devido ao tempo disponível, as incertezas críticas foram pré-estruturadas pelo pesquisador e, posteriormente, discutidas e priorizadas pelo grupo. Embora a escolha final tenha sido

participativa, a etapa de formulação não foi inteiramente co-criada no *workshop*. Essa decisão, ainda que de forma operacional necessária, pode diminuir a diversidade de ideias ao incorporar valores e hipóteses, explícitas ou implícitas, do profissional de *Foresight* (Masini, 2006).

Compreende-se que a redução de co-criação pode reduzir a elasticidade imaginativa do grupo, favorecendo leituras mais rígidas em detrimento de alternativas mais inovadoras (Burt e Nair, 2020). Essa ressalva é relevante porque a elaboração de cenários decorre diretamente do tratamento das incertezas (Godet, 2000).

As tendências e as incertezas críticas constituem insumos centrais para a atividade de *Forecasting* (previsão) no *Framework Foresight*, pois delimitam quais forças de mudança merecem atenção e quais variáveis permanecem abertas, com potencial de alterar de modo relevante a trajetória organizacional. O propósito dessa atividade é capacitar as organizações a construir cenários plausíveis e, a partir deles, aprimorar sua preparação diante de condições futuras marcadas por instabilidade e ambiguidade (Schwartz, 1991). Uma forma analítica de compreender esses termos é que as tendências funcionam como vetores observáveis de transformação, enquanto as incertezas críticas representam dimensões de difícil antecipação, mas com potencial impacto decisivo. Assim, a combinação de ambas orienta a escolha dos eixos e a lógica interna dos cenários.

No caso da ABRH-SE, a priorização das incertezas selecionadas sugere aderência a preocupações estratégicas percebidas como de maior impacto, ao concentrar a construção de cenários em fatores que podem afetar de forma direta sua capacidade de entrega, posicionamento e sustentabilidade institucional. Essa escolha também opera como mecanismo de foco, ao reduzir a dispersão em relação ao tema e deixar claro o que é mais sensível ao contexto da organização, cria-se uma base mais consistente para decisões sobre prioridades, investimentos e desenho de iniciativas. Dessa forma, a seleção e validação das incertezas críticas se alinha à orientação de concentrar esforços em questões com maior relevância para planejamento e alocação de recursos, mitigando que a organização distribua atenção de maneira ampla diante de múltiplas possibilidades de futuro (Inayatullah, 2008).

Com as incertezas críticas definidas, iniciou-se a atividade de *Visioning* (visualização) por meio da Matriz 2x2, abordagem utilizada para gerar quatro cenários distintos e comparáveis (Schwartz, 1996). O método parte do princípio de que, em contextos de elevada incerteza, a organização se beneficia ao explorar futuros que são

contrastantes, em vez de projetar uma única trajetória provável. Para isso, selecionam-se duas incertezas críticas como eixos de análise, e cada uma é desdobrada em polos opostos (por exemplo, alto e baixo, forte e fraco, acelerado e lento). Nesse aspecto, a combinação desses polos organiza o espaço de análise em quatro quadrantes, cada um representando um cenário com uma lógica interna própria, permitindo observar como diferentes arranjos de condições podem produzir consequências estratégicas distintas. Além de estruturar a construção dos cenários, a matriz 2x2 funciona como mecanismo de clareza e disciplina.

O Cenário 01 representa o futuro preferível, caracterizado pela combinação de polos positivos em ambos os eixos. Nesse futuro proposto para a ABRH-SE, a tecnologia é incorporada para qualificar processos internos, e saúde mental e bem-estar operam como diferencial competitivo que reforça o valor estratégico do RH. O engajamento de voluntários também se fortalece, reduzindo limitações do passado e ampliando capacidade de execução. Esse cenário sustenta a lógica do *Backcasting* ao indicar que a profissionalização e a humanização podem avançar de forma integrada: a adoção de inteligência artificial reduz atritos operacionais e libera tempo para iniciativas de desenvolvimento dos profissionais de RH.

O Cenário 02 descreve um futuro de risco, no qual a integração e o impacto da inteligência artificial permanecem baixos, resultando em limitações tecnológicas e baixa eficiência de processos. Em paralelo, há alta priorização e retorno percebido em iniciativas de saúde mental e bem-estar. Nesse contexto, a ABRH-SE se consolida como promotora do tema por meio de eventos e ações, mas mantém dificuldades para resolver problemas estruturais e de base. O risco central incide em concentrar esforços em iniciativas com reconhecimento simbólico, mas com baixa capacidade de transformar problemas operacionais.

O Cenário 03 combina polos negativos em ambos os eixos, indicando baixa maturidade tanto na integração e impacto da inteligência artificial quanto na priorização e retorno de investimentos em saúde mental e bem-estar. Ainda que o tema de bem-estar ganhe relevância no mercado, esse cenário explica a possibilidade de a ABRH-SE não acompanhar mudanças necessárias, o que afetaria seu posicionamento e sua capacidade de entrega. A utilidade questionadora desse cenário está em estimular estratégias preventivas e indicadores de alerta para evitar sua consolidação.

O Cenário 04 representa a combinação oposta ao Cenário 02: alta maturidade na integração e no impacto da inteligência artificial, mas baixa priorização e baixo retorno

percebido em saúde mental e bem-estar. Nesse futuro, ganhos operacionais podem ocorrer, mas sem contrapartida na qualidade da gestão de pessoas, elevando riscos de desgaste, perda de engajamento e fragilização de práticas humanas. O cenário sinaliza que eficiência tecnológica, isoladamente, não assegura sustentabilidade organizacional se aspectos psicossociais continuarem descuidados.

Após a construção e análise dos cenários, os participantes realizaram uma etapa de questionamento orientado para formular elementos de visão e missão de futuro da ABRH-SE. A visão representa uma expressão do futuro desejável (Collins e Porras, 1996) e, no *workshop*, buscou-se construir uma leitura mais ampla do futuro preferível. As discussões abordaram impactos esperados para o RH, empresas e mercado de trabalho em Sergipe; características e inovações desejadas para 2035; percepção dos *stakeholders* sobre a ABRH-SE; e a missão projetada para o mesmo horizonte. As respostas auxiliaram a construção da Visão 2035, e a imersão prévia nos cenários favoreceu sua elaboração ao oferecer referências concretas de possibilidades futuras. A incorporação de visão e missão é parte do componente de *Visioning* no *Framework Foresight*, por expressar aspirações e direções de longo prazo (Hines e Bishop, 2015).

Por último, aplicou-se a metodologia de *Backcasting*, que articula de forma integrada as atividades de *Forecasting*, *Visioning* e *Planning*. Em vez de projetar o futuro a partir de tendências atuais, o *Backcasting* parte de um futuro desejado, neste estudo, consolidado na Visão 2035, e trabalha em sentido inverso para explicar quais condições precisam estar presentes para que esse futuro se torne plausível. Esse movimento retrospectivo permite transformar cenários e aspirações em uma correlação lógica de mudanças, reduzindo o risco de a visão permanecer somente como pronunciado, sem tradução em decisões concretas.

Na prática, o *Backcasting* opera como ponte entre imaginação e execução, ao olhar do horizonte futuro para o presente, o método favorece a identificação de marcos intermediários, prioridades e iniciativas estratégicas que precisam ser iniciadas, fortalecidas ou abandonadas para aproximar a ABRH-SE do futuro preferível. Além disso, ao dialogar com os cenários construídos, o *Backcasting* ajuda a testar a consistência da Visão 2035 frente a diferentes contextos possíveis, apoiando escolhas mais robustas diante de incertezas. Por fim, essa etapa consolida a transição da análise e da exploração de futuros para a formulação de uma agenda de desenvolvimento organizacional, orientada por objetivos, ações e sequências de implementação no presente.

5.4. ANALISAR OS RESULTADOS DA PRÁTICA DA IMPLEMENTAÇÃO DO *FRAMEWORK FORESIGHT* NA ABRH-SE.

Com a conclusão da implementação do *Framework Foresight*, tornou-se necessário analisar os resultados alcançados em duas frentes complementares: a aderência da prática à estrutura original proposta por Hines e Bishop (2015) e os efeitos das adaptações realizadas para viabilizar sua aplicação no contexto específico da ABRH-SE.

Na atividade de *Framing* (Enquadramento), a aplicação na ABRH-SE seguiu, em linhas gerais, a proposta original de Hines e Bishop (2015). Nessa etapa, foram definidos o problema central, o horizonte temporal, o escopo da pesquisa e os participantes envolvidos. O foco da prática concentrou-se na ABRH-SE, e o desafio principal consistiu em apoiar a consolidação da organização como referência na área de RH no estado de Sergipe. Cabe ressaltar que o elemento *Domain Map* (Mapa de Domínio) foi adaptado e traduzido em categorias-chave, com o objetivo de tornar a abordagem mais operacional e aderente ao contexto organizacional, sem perder a função de organizar o domínio de investigação.

A atividade seguinte, *Scanning* (Varredura), foi marcada pela triangulação de dados, procedimento adotado para ampliar a robustez de análise. A coleta envolveu entrevistas semiestruturadas, documentos internos da organização e a busca por notícias e conteúdos públicos como documentos externos, esta última orientada pelas categorias-chave e pela questão-chave do estudo. A principal adaptação metodológica nessa fase esteve na combinação da abordagem STEEP com a autoanálise da organização, incorporando a compreensão do passado e do presente da ABRH-SE. Essa integração buscou construir uma leitura mais completa do futuro, ao reunir os *Scanning Hits* (Hits de varredura) produzidos pela STEEP com a dimensão histórica e contextual da organização.

Ainda no *Scanning*, a análise crítica do elemento *Stakeholders* revela uma limitação relacionada à diversidade de vozes consideradas na entrevista semiestruturada e no workshop. Embora a pesquisa tenha envolvido gestores e associados no *workshop*, a literatura destaca a relevância de incorporar múltiplos ângulos para uma prospecção mais abrangente (Kahan, 2021; Lovrić et al., 2023). A ausência de *stakeholders* externos, como estudantes de RH e empresários parceiros, configura uma lacuna de

representatividade. Embora entrevistas e o *workshop* tenham sido suficientes para sustentar decisões internas e consolidar percepções relevantes, a inclusão de perspectivas externas poderia ter ampliado a diversidade interpretativa dos dados coletados, reduzindo o risco de viés de seleção na identificação de sinais fracos e na formulação de tendências.

A atividade *Forecasting* (Previsão), que em Schwartz (1996) abrange a construção de cenários futuros, foi operacionalizada a partir da análise de seus elementos constituintes. Na etapa *Baseline Future* (Futuro Base), que Slaughter (1996) considera relevante para estratégias conectadas em informações externas, identificou-se o elemento *Trends* (Tendências), estruturado por meio da aplicação da abordagem STEEP. Em paralelo, a análise do ambiente interno evidenciou o elemento *Cycles* (Ciclos), identificado nas entrevistas semiestruturadas, que apontaram um ciclo de desvalorização dos profissionais de RH, frequentemente associado ao contexto de empresas familiares e à carência de capacitação para o desenvolvimento de um RH estratégico. Esse achado é relevante, pois compreender ciclos internos contribui para a formulação de estratégias de longo prazo e para a criação de propostas capazes de alterar trajetórias organizacionais desfavoráveis.

No que se refere aos elementos de planejamento futuro, o *Plans* (Planos) foi incorporado por meio da aplicação do *Backcasting*, especialmente na definição de macroações estratégicas. Já o elemento *Projections* (Projeções) manifestou-se na construção da missão da ABRH-SE para 2035. Essas projeções, ao expressarem resultados desejados, funcionam como referência para orientar escolhas estratégicas. Como exemplo, destaca-se a formulação do grupo 01: “ser referência em promover desenvolvimento sustentável com inovação e protagonismo humano”, que sintetiza aspirações e pode operar como balizador para decisões e priorizações.

É pertinente observar, contudo, que a etapa de *Baseline Future* concentrou-se em identificar e mapear os elementos (*Trends*, *Cycles*, *Plans* e *Projections*). Esse foco teve como efeito paralelo a ausência de uma construção formal de um cenário base neutro, redigido como narrativa. Em termos metodológicos, a ausência de uma descrição clara do futuro provável pode enfraquecer a distinção entre o *Baseline* e os futuros alternativos produzidos posteriormente, ainda que os elementos mapeados tenham sido suficientes para subsidiar a construção dos cenários no *workshop*.

Prosseguindo na análise do *Forecasting*, o elemento *Baseline Summary* (Sumário da Linha de Base) também não foi elaborado de forma formal como um cenário narrativo.

Embora não tenha sido produzido um sumário específico, esse elemento foi, em parte, substituído pela análise do Triângulo de Futuros, especialmente nas dimensões “Peso do Passado” e “Empurrão do Presente”. Essa substituição contribuiu para contextualizar o estudo ao evidenciar a dinâmica temporal da organização; entretanto, representa um desvio da estrutura original do *framework*, pois o Triângulo de Futuros enfatiza relações entre passado, presente e futuro, e não a projeção neutra do futuro provável que o Baseline Summary deveria oferecer.

Na etapa de *Alternative Futures* (Futuros Alternativos), os eventos foram mapeados a partir das entrevistas semiestruturadas e de documentos internos. As questões emergentes foram traduzidas em incertezas críticas, posteriormente priorizadas (*Prioritizing Key Uncertainties*) para compor os eixos da Matriz 2x2. As ideias orientaram a definição do futuro preferível, em linha com Burke (2021). Por fim, a Matriz 2x2 operacionalizou o *Alternative Futures Summary*, resultando na construção de quatro cenários (Peter e Jarratt, 2013).

A construção de cenários futuros constitui uma necessidade estratégica, pois permite que a organização antecipe desafios prováveis ou possíveis, reduzindo impactos de mudanças no mercado e na sociedade. A etapa seguinte, *Visioning* (Visualização), concentrou-se na definição do *Preferred Future* (Futuro Preferível), trabalhado a partir do Cenário 01 da Matriz 2x2. O elemento *Vision and Mission* (Visão e Missão) foi aplicado iniciando-se pela identificação da visão e missão vigentes da ABRH-SE e culminando na formulação da visão e missão para 2035 durante o *workshop*.

O elemento *Implications Analysis* (Análise de Implicações) não foi aplicado de forma direta e formal no *workshop*. Essa omissão representa uma lacuna metodológica, pois a análise de implicações busca traduzir cenários em consequências e orientar a preparação organizacional diante de mudanças (Leong, 2024; Dunbar et al., 2024; Shafiei Dastjerdi et al., 2021; Fu e Xia, 2024;). Em termos práticos, a ausência dessa etapa tende a reduzir o ato de organizar das relações entre cenários, riscos e ações, embora parte dessa função tenha sido absorvida por atividades posteriores.

Outra adaptação ocorreu no elemento *Choose the Categories* (Escolha das Categorias), que não foi aplicado em sua forma original. A função do elemento foi cumprida de modo indireto: a análise de projetos, desafios, oportunidades e dos quatro cenários (01, 02, 03 e 04) substituiu a categorização formal, permitindo identificar mudanças e implicações para a organização.

Apesar dessas adaptações, o elemento *Choose a Future* (Escolha de um Futuro) foi realizado, com a seleção do futuro preferível para orientar objetivos e ações. Essa escolha é central, pois o *Foresight* estratégico pressupõe a possibilidade de moldar o futuro preferível de modo ativo (Burke, 2021; Leong, 2024; Fu e Xia, 2024; Mendoza e Cruz, 2024).

Ainda em *Visioning*, o elemento *Identify Additional Implications using the Futures Wheel* (Roda do Futuro) não foi aplicado. Sua função foi parcialmente substituída pela triangulação de dados (entrevistas, documentos internos e análise STEEP) para mapear implicações e relações entre problemas e oportunidades. Mesmo assim, a ausência da *Futures Wheel* pode ter limitado o mapeamento sistemático de implicações de segunda e terceira ordem dos cenários.

O elemento *Most Important and Provocative Implications* (Implicações Mais Importantes e Provocativas) foi aplicado de forma indireta, manifestando-se na construção do Cenário 03. Ao explicitar a negligência de tecnologia e de saúde mental, esse cenário funciona como implicação provocativa que demanda atenção da organização. O último elemento de *Visioning, Issues or Opportunities* (Problemas e Oportunidades), foi aplicado, permitindo identificar problemas a serem mitigados e oportunidades a serem planejadas.

A atividade *Planning* (Planejamento) também foi adaptada. A *Prioritizing Issues/Opportunities* (Priorização de Problemas/Oportunidades) não ocorreu formalmente, ficando implícita nas discussões do *Backcasting*. Em contrapartida, o elemento *Select the Issues or Opportunities* (Seleção de Problemas/Oportunidades) foi aplicado, quando os participantes definiram macroações e objetivos específicos para a ABRH-SE.

Por fim, o elemento *Fill out Elevator Speeches* (Elaboração de Discursos de Elevador) não foi realizado, mas foi adaptado por meio da criação de uma narrativa estratégica. Os participantes elaboraram narrativas que contestaram a ideia de que o RH é apenas um custo para as organizações, buscando evidenciar o valor da ABRH-SE para os profissionais e para o mercado.

A última atividade do *Framework Foresight, Action* (Ação), embora não possua elementos formais amplamente definidos, teve a etapa de *Indicators* (Indicadores) abordada por meio das metas elaboradas pelos participantes. Contudo, é necessário reconhecer que o acompanhamento e a mensuração dessas metas não foram contemplados

no escopo desta pesquisa, uma vez que exigiriam monitoramento contínuo da organização por período prolongado. O Quadro 55 sintetiza quais etapas foram aplicadas integralmente e quais foram aplicadas de forma adaptada na implementação do *Framework Foresight* na ABRH-SE.

QUADRO 54 – *Framework Foresight* – Original e Adaptado

(Continua)

Atividade	Etapa	Elementos Fundamentais	Aplicado ou Adaptado
<i>Framing</i> (Enquadramento)	<i>Domain Description</i> (Descrição do Domínio)	<i>Domain definition</i> (Definição do Domínio)	Aplicado
		<i>Geographic scope</i> (Escopo Geográfico)	Aplicado
		<i>Time horizon</i> (Horizonte temporal)	Aplicado
		<i>Domain map</i> (Mapa do Domínio)	Adaptado
		<i>Key issue(s) or key question(s)?</i> (Questões principal(is) ou Questão(ões) chave)?	Aplicado
<i>Scanning</i> (Varredura)	<i>Current Assessment e Scanning</i> (Avaliação Atual e Escaneamento)	<i>Current conditions</i> (Condições Atuais)	Aplicado
		<i>Stakeholders</i> (Partes Interessadas)	Não aplicado
		<i>History</i> (História)	Aplicado
		<i>Scanning Hits</i> (Hits da Varredura)	Adaptado
<i>Forecasting</i> (Previsão)	<i>Baseline Future</i> (Futuro Base)	<i>Trends</i> (Tendências)	Aplicado
		<i>Cycles</i> (Ciclos)	Adaptado
		<i>Plans</i> (Planos)	Aplicado
		<i>Projections</i> (Projeções)	Aplicado
		<i>Baseline Summary</i> (Sumário da linha de base)	Adaptado
	<i>Alternative Futures</i> (Futuros Alternativos)	<i>Events</i> (Eventos)	Aplicado
		<i>Issues/emerging issues</i> (Questões/ Questões Emergentes)	Aplicado
		<i>Ideas</i> (Ideias)	Aplicado
		<i>Prioritizing key uncertainties</i> (Priorização de Incertezas-chave)	Aplicado
		<i>Alternative futures summary</i> (Sumário de Futuros Alternativos)	Aplicado
<i>Visioning</i> (Visualização)	<i>Preferred future e implications analysis</i> (Análise de implicações e futuro preferencial)	<i>Preferred Future</i> (Futuro Preferido)	Aplicado
		<i>Vision e Mission</i> (Visão e Missão)	Aplicado
		<i>Implications Analysis</i> (Análise de Implicações)	Adaptado
		<i>Choose a future</i> (Escolha um future)	Aplicado
		<i>Choose the Categories</i> (Escolhendo as Categorias)	Não aplicado
		<i>Identify potentially significant implications or changes in each category</i> (Identificar implicações ou mudanças potencialmente significativas em cada categoria)	Adaptado

(Conclusão)			
Atividade	Etapa	Elementos Fundamentais	Aplicado ou Adaptado
Visioning (Visualização)	<i>Preferred future e implications analysis</i> (Análise de implicações e futuro preferencial)	<i>Identify Additional implications using the Futures Wheel</i> (Identifique implicações adicionais usando a Roda do Futuro)	Não aplicado
		<i>Most important and provocative implications</i> (Implicações mais importantes e provocativas)	Aplicado
		<i>Issues or opportunities</i> (Problemas ou oportunidades)	Aplicado
Planning (Planejamento)	<i>Options: Issues or opportunities</i> (Planning) (Opções: Problemas ou oportunidades (Planejamento))	<i>Prioritizing issues/opportunities</i> (Priorizando incertezas/oportunidades)	Adaptado
		<i>Select the issues or opportunities</i> (Selecione os problemas ou oportunidades)	Aplicado
		<i>Fill out elevator speeches</i> (Preencha discursos de elevador)	Adaptado
Action (Ação)	<i>Indicators</i> (Indicadores)	Não consta	Aplicado

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A adaptação do *Framework Foresight* na ABRH-SE demonstrou conexão com o modelo de cinco fases do processo de *Foresight* proposto por Popper (2008). A fase de Pré-*Foresight* foi contemplada pela atividade de *Framing* (Enquadramento), na definição do problema, na construção da questão-chave e na delimitação do escopo do estudo. A fase de Recrutamento foi operacionalizada por meio das entrevistas semiestruturadas e do *workshop*, assegurando a mobilização da equipe de gestão e a participação de associados, o que reforçou o caráter participativo da prática e a aderência do processo ao contexto institucional da ABRH-SE.

A fase de Geração concentrou os principais métodos (abordagem STEEP, Triângulo de Futuros, Matriz 2x2 e *Backcasting*) e, embora Popper (2008) não os classifique, eles se alinham à lógica de exploração e antecipação do modelo. A fase de Ação foi operacionalizada no *Backcasting*, ao traduzir o futuro desejado em macroações e iniciativas para a ABRH-SE. Já a quinta fase, ligada ao acompanhamento e sustentação, não foi plenamente executada devido ao escopo temporal da pesquisa, o que impediu o monitoramento continuado das metas.

Apesar dessa limitação prática, especialmente no que se refere ao acompanhamento sistemático das metas, o objetivo específico da prática, voltado à criação de cenários e à formulação de ações para o futuro da ABRH-SE, foi alcançado. Como resultados, destacam-se o mapeamento de oportunidades e ameaças percebidas, a

ampliação de perspectivas sobre trajetórias futuras possíveis para a organização, o estímulo à colaboração e ao engajamento dos associados na construção do futuro institucional e a demonstração de aplicabilidade de ferramentas, métodos e abordagens do *Foresight* Estratégico em um contexto organizacional local.

Por fim, o *feedback* dos participantes, sintetizado em palavras-chave como “criativo”, “desafiador”, “excelente”, “esclarecedor”, “reflexivo”, “estimulante”, “provocante”, “norte” e “instigante”, indica avaliação positiva do *workshop*.

6. CONCLUSÃO

A contribuição desta dissertação reside na aplicação do *Framework Foresight* de Andy Hines e Peter Bishop em uma Organização Não Governamental (ONG) brasileira, a ABRH-SE, localizada em Aracaju, Sergipe. Essa escolha fundamenta-se na constatação de que, embora o *Foresight* estratégico esteja ganhando espaço nas organizações, com aumentos significativos de interesse nos últimos anos, conforme ressaltado por Hines (2006), e com práticas sendo incorporadas aos processos de tomada de decisão, a literatura ainda apresenta lacunas quanto à sua aplicação no Terceiro Setor.

As ONGs operam sob restrições de recursos, o que as diferencia de empresas privadas, e apresentam dinâmicas específicas de *stakeholders*, além de atuarem de forma voluntária e com foco no desenvolvimento comunitário, conforme destacam Abiddin, Ibrahim e Aziz (2022).

Nesse contexto, o impacto deste estudo é ampliado pelo fato de que, no Brasil, especialmente na região Nordeste, ainda são raros estudos de caso que demonstrem, de modo sistemático, as etapas de uma prática de metodologias de *Foresight* estratégico. Assim, esta pesquisa se posiciona como uma referência para compreender e estimular a adoção dessa abordagem em ambientes institucionais semelhantes.

Dessa forma, este trabalho contribui para preencher uma lacuna acadêmica ao oferecer subsídios práticos para que outras ONGs adotem práticas de *Foresight* Estratégico, fomentando uma visão estratégica mais proativa e orientada ao futuro.

A organização das etapas de aplicação do *Foresight* Estratégico proporcionou maior clareza e estrutura ao processo de condução das atividades. Esse resultado decorre da arquitetura proposta pelo *Framework Foresight*, desenvolvido por Andy Hines e Peter Bishop, que ofereceu direcionamento para cada fase e viabilizou uma implementação prática de maneira organizada e integrada, ainda que adaptada às condições reais da organização estudada.

No desenvolvimento da pesquisa, foi possível alcançar conclusões específicas para cada objetivo proposto. Quanto à definição do escopo, as respostas dos entrevistados revelaram, após análise, que a ABRH-SE precisa se posicionar no mercado sergipano como uma das principais referências em Recursos Humanos, fortalecendo sua relevância regional e sua capacidade de influência no ecossistema local.

Já o segundo objetivo evidenciou limitações nos documentos internos, que tendem a registrar em maior parte de práticas cotidianas da organização, embora os materiais sobre projetos e histórico tenham se mostrado satisfatórios. A disponibilidade e a qualidade de documentos que facilitem o acesso à informação sobre a atuação da ONG são fundamentais para evidenciar seu impacto social, promover transparência e fortalecer legitimidade institucional.

Nessa etapa, foram incorporados documentos externos, especialmente notícias online, para captar sinais fracos e tendências. Os materiais foram organizados a partir de quatro categorias-chave da questão central e analisados pela abordagem STEEP, estruturando tendências relevantes ao contexto da ABRH-SE.

Destaca-se o uso de *Scanning Hits* (Hits de Varredura) na atividade de *Scanning*, que enriqueceu a análise e ampliou a capacidade de antecipação de desafios futuros com base nos dados coletados.

As duas primeiras etapas realizadas foram fundamentais para reunir conteúdo e insumos necessários ao desenvolvimento do terceiro objetivo específico: a realização de um *workshop* de *Foresight* Estratégico na ABRH-SE. Nessa etapa, foram aplicadas as atividades de *Forecasting* (Previsão), *Visioning* (Visualização), *Planning* (Planejamento) e *Action* (Ação) do *Framework Foresight*.

Destaca-se a participação dos envolvidos, que demonstraram engajamento e dedicação ao executar as dinâmicas propostas, esclarecer dúvidas e contribuir com percepções relevantes ao longo de toda a jornada, fortalecendo o caráter coletivo da construção e a consistência dos resultados produzidos.

Uma característica marcante dessa etapa foi o volume de informações que os participantes precisaram interpretar e interconectar. Em cada método aplicado, foi necessário relacionar os resultados de uma atividade à seguinte, mantendo coesão no processo.

O facilitador monitorou continuamente o progresso, dialogando com o grupo e, ao final de cada prática, verificando a compreensão dos participantes para identificar desalinhamentos e ajustar a condução. Essa postura manteve o grupo alinhado, reduziu ruídos e fortaleceu o encadeamento das etapas.

O *workshop* representou um momento central na jornada desta dissertação ao permitir que os participantes vivenciassem, de forma prática, métodos e ferramentas de *Foresight* Estratégico.

Esse aspecto é relevante para a propagação do tema no contexto organizacional de uma ONG, sobretudo porque, conforme observado pelo facilitador, tratava-se de um assunto inédito para os participantes, configurando sua primeira experiência com essa abordagem. Esse fator reforça o impacto, o valor educativo e o caráter inovador da iniciativa para a ABRH-SE.

Ao final dessa etapa, identificou-se que oito elementos foram adaptados e três elementos não foram aplicados do *Framework Foresight* na ABRH-SE. Hines e Bishop (2015) indicam que o *framework* é flexível e admite adaptações, o que foi corroborado pelos resultados desta dissertação.

Assim, os objetivos foram alcançados sem a necessidade de uma aplicação rígida do *Framework Foresight*, preservando-se a lógica do processo, mas adequando-se procedimentos às condições concretas do estudo.

A aplicação na ABRH-SE também permitiu identificar uma abordagem ampliada de uso do *Framework Foresight*, incorporando métodos e ferramentas que Hines e Bishop não explicam no livro, mas que se mostraram compatíveis com a lógica do processo e úteis à realidade organizacional analisada.

Neste estudo, todas as etapas foram descritas com detalhamento. Além disso, o diário de campo, que registra a experiência do facilitador; todos os slides utilizados no *workshop*; e o protocolo de aplicação encontram-se no apêndice do trabalho, com objetivo de contribuir para estudos futuros, tanto como registro metodológico quanto como referência para replicação em contextos semelhante.

Como resultado, o estudo produziu para a ABRH-SE dois elementos relevantes para o futuro da organização, uma visão estratégica para 2035, que define o cenário futuro desejado e foi construído de uma forma colaborativa com associados da ONG, e a aplicação prática do método *Backcasting*. Este último gerou um conjunto de ações distribuídas em horizontes temporais distintos (curto, médio e longo prazo), traçando um caminho reverso a partir da visão de 2035. Esses dois elementos juntos fornecem à organização um roteiro que indica possibilidades para a construção ativa, tanto dos líderes da ONG quanto dos associados, de seu futuro preferível e um instrumento para o desenvolvimento contínuo de sua capacidade estratégica.

6.1. LIMITAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa adotou um estudo de caso único, abrangendo apenas uma organização. Assim, suas conclusões devem ser interpretadas como evidências situadas no contexto específico da ABRH-SE e não devem ser generalizadas para todas as ONGs, uma vez que existem organizações não governamentais com estruturas, capacidades e culturas organizacionais distintas.

Embora mais de 20 associados tenham sido convidados a participar do *workshop*, houve dificuldade de conciliar dia e horário, resultando em 12 participantes. Esse número reduzido limita a representatividade do grupo em relação à diversidade de associados da ABRH-SE. Soma-se a isso a ausência de stakeholders externos, como estudantes e patrocinadores financeiros, o que restringe a pluralidade de perspectivas incorporadas às discussões e pode influenciar a seleção de tendências e incertezas trabalhadas na prática.

A ausência de registros estruturados sobre atividades e decisões restringiu o mapeamento do ambiente interno, que, embora suficiente para os objetivos do estudo, não capturou integralmente detalhes operacionais e decisórios. Esse fator foi considerado na interpretação dos dados, pois o *Foresight* estratégico depende da qualidade e disponibilidade das informações utilizadas.

Cabe ressaltar, ainda, que o *workshop* foi ajustado para quatro horas, priorizando agilidade e viabilidade prática. Essa decisão exigiu escolhas metodológicas e contribuiu para que alguns elementos do *Framework Foresight* não fossem aplicados, reduzindo algumas etapas e limitando o grau de exploração de implicações e alternativas.

No que se refere aos resultados do *Scanning* e à construção de tendências, observou-se que as dimensões Política e Ambiental tiveram pouca representatividade. Esse achado aponta para uma lacuna na compreensão dessas dimensões e de seus potenciais impactos no futuro do RH e da própria ONG.

Apesar das limitações, a ABRH-SE identificou um ciclo de desafios, como problemas financeiros, dependência de voluntários e baixa percepção de valor por empresas e parte dos profissionais de RH, o que orienta prioridades e intervenções estratégicas. Além disso, o *Foresight* estratégico posiciona a ABRH-SE como agente de mudança, ao construir cenários, fortalecer uma nova narrativa para o RH em Sergipe e direcionar ações alinhadas ao futuro preferível de 2035.

Do ponto de vista teórico, o estudo funciona como um caso prático da aplicação do *Framework Foresight* em uma ONG brasileira, evidenciando adaptações metodológicas necessárias para adequação ao contexto da ABRH-SE e oferecendo referências úteis para pesquisas semelhantes em organizações do Terceiro Setor.

Por fim, a triangulação de dados foi utilizada para fortalecer a validade do estudo, combinando diferentes fontes de evidência: entrevistas semiestruturadas, documentação e observação participante (*workshop*). Essa estratégia ampliou a base empírica e permitiu coletar um volume relevante de dados, contribuindo para sustentar e qualificar a interpretação dos resultados.

6.2. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos achados e nas limitações desta pesquisa, recomenda-se a expansão do escopo analítico, incorporando de forma mais sistemática as dimensões Política e Ambiental e investigando seus impactos diretos e indiretos na gestão de pessoas e na atuação da ABRH-SE. Essa ampliação tende a qualificar a leitura do ambiente externo e a fortalecer a construção de tendências e incertezas críticas, especialmente em contextos de mudanças regulatórias, dinâmicas institucionais e riscos socioambientais que afetam o mundo do trabalho.

Sugere-se, ainda, implementar a atividade *Action* (Ação) de maneira mais estruturada, com foco no monitoramento de indicadores, no detalhamento das iniciativas definidas e na criação de mecanismos de acompanhamento ao longo do tempo. Para isso, recomenda-se reservar tempo específico para definição de métricas, responsabilidades e rotinas de revisão, de modo que as ações derivadas do *Backcasting* possam ser acompanhadas e ajustadas conforme evidências e resultados emergentes.

Outra recomendação consiste em ampliar a base de stakeholders, conduzindo pesquisas com maior diversidade de públicos, incluindo estudantes e representantes de empresas parceiras, além de outros atores relevantes do ecossistema de RH local. A inclusão desses grupos pode aumentar a pluralidade de perspectivas, reduzir vieses de seleção e enriquecer a identificação de sinais fracos, tendências e interpretações sobre o futuro do RH em Sergipe.

Também se recomenda a realização de *workshops* com maior disponibilidade de tempo, permitindo que os participantes tenham mais espaço para reflexão, discussão e

aprofundamento de cada prática. Um formato mais extenso favorece a incorporação de aspectos sistêmicos na construção de cenários e ações, viabilizando maior exploração de implicações, interdependências e efeitos de segunda e terceira ordem.

Como agenda de pesquisa futura, propõe-se desenvolver estudos comparativos, aplicando o *Framework Foresight* em diferentes empresas e ONGs, com o objetivo de comparar resultados, níveis de aderência metodológica e tipos de adaptações necessárias em cada contexto organizacional. Esse desenho pode contribuir para identificar padrões e limites de transferibilidade do método, bem como para compreender como recursos, cultura e dinâmica de stakeholders influenciam a implementação.

Por fim, recomenda-se a continuidade de pesquisas na temática, uma vez que novas aplicações tendem a gerar evidências para o refinamento de métodos, o surgimento de novas abordagens e o fortalecimento de bases teóricas relacionadas ao *Foresight Estratégico no Terceiro Setor*. Nesse sentido, a ampliação de estudos em Sergipe pode estimular um processo de pensamento estratégico orientado ao futuro, relevante para o desenvolvimento organizacional e, em perspectiva mais ampla, para o próprio desenvolvimento do estado.

REFERÊNCIAS

- ABIDDIN, N. Z.; IBRAHIM, I.; ABDUL AZIZ, S. A. Non-Governmental Organisations (NGOs) and Their Part towards Sustainable Community Development. **Sustainability**, v. 14, n. 8, p. 4386, 2022.
- ADEGBILE, Abiodun; SARPONG, David; MEISSNER, Dirk. Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 14, 2017.
- AGUIRRE-BASTOS, Carlos; WEBER, Matthias K. Foresight for shaping national innovation systems in developing economies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 128, p. 186-196, 2018. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.11.025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517316736>. Acesso em: 04 de Abril de 2025.
- AGYEMANG, Prince; KWOFIE, Ebenezer Miezah; A, Fabrice. Integrating framework analysis, scenario design, and decision support system for sustainable healthy food system analysis. **Journal of Cleaner Production**, v. 372, p. 133661, 2022.
- ALEXANDRA, Carla; WYBORN, Carina. Foresight in natural resource management: A case study in Australia. **Futures**, v. 154, p. 103259, 2023.
- ANDERSEN, Allan Dahl; ANDERSEN, Per Dannemand. Innovation system foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 88, p. 276-286, 2014.
- ANDRESEN, Florian; SCHULTE, Benjamin; KOLLER, Hans. Foresight-as-Emergence: An Integrative Framework of Strategic Foresight Based on Complexity and Practice Theory. **IEEE Transactions on Engineering Management**, p. 1-13, 2020.
- ANSOFF, H. I. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2, p. 21-33, 1975.
- ARAGÓN, María; JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; SANZ VALLE, Raquel. Training and performance: The mediating role of organizational learning. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, v. 17, 2013.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS - SECCIONAL SERGIPE. Página inicial. ABRH-SE, 2024. Disponível em: abrhse.com.br. Acesso em: 28 maio 2024.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH). Seccional SE. ABRH Brasil, 2024. Disponível em: www.abrhbrasil.org.br. Acesso em: 2 jun. 2024.
- BALAGTAS, Phil. **Making Futures Work**. [S. l.]: O'Reilly Media, Inc., 2024.
- BALARAMAN, Krishna Kumar; SUNDARRAJ, Rangaraja. Exploring an Extension to the Foresight Measure: A Mixed-Mode Study of Individual Managerial Employees. **IEEE Transactions on Engineering Management**, p. 1-17, 2019.

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATTISTELLA, C.; DE TONI, A. F.; PILLON, R. The Extended Map methodology: Technology roadmapping for SMEs clusters. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, [Local de publicação desconhecido], v. 38, p. 1-2, 2015.
- BELL, Wendell. **Foundations of futures studies**: Human science for a new era. Volume 1: History, purposes, and knowledge. New Brunswick: Transaction, 2003.
- BENAVIDES RINCÓN, Guillermina; DÍAZ-DOMÍNGUEZ, Alejandro. Assessing futures literacy as an academic competence for the deployment of foresight competencies. **Futures**, v. 135, p. 102872, 2022.
- BEZOLD, Clement. Lessons from using scenarios for strategic foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, p. 1513-1518, 2010.
- BISHOP, Peter; HINES, Andy; COLLINS, Terry. The current state of scenario development: An overview of techniques. **Foresight - The Journal of Future Studies**, v. 9, 2007.
- BOONMAVICHIT, Thasanawan. Understanding society: a reflexive foresight matrix for navigating complexity and shaping the future. **Foresight**, v. 27, 2024.
- BOONMAVICHIT, Thasanawan; BOOSSABONG, Piyapong. Approaching Foresight through Critical Realism: Lessons Drawn from Thailand. **Journal of Futures Studies**, v. 26, p. 41-54, 2022.
- BRASIL. **Estratégia Brasil 2050 será construída pelos ministérios ouvindo a sociedade, diz Tebet**. [Brasília, DF]Disponível em:
<https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/estrategia-brasil-2050-sera-construida-pelos-ministerios-ouvindo-a-sociedade-diz-tebet>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- BRITO-CABRERA, Carlos Javier; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Barreiras para o desenvolvimento de processos de foresight em pequenas e medianas empresas (PMEs)**. 2023. 25 f. Categoria (Desenvolvimento Econômico Territorial) - EUTÓPIA, Quito, 2023.
- BUHRING, Jorn; BISHOP, Peter. Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. **She Ji The Journal of Design Economics and Innovation**, v. 6, p. 408-432, 2020.
- BURNS, Nancy; GROVE, Susan K. **The Practice of Nursing Research**: Conduct, Critique, and Utilization. [S. l.]: Elsevier Health Sciences, 2005.
- BURT, George; NAIR, Anup Karath. Rigidities of imagination in scenario planning: Strategic foresight through 'Unlearning'. **Technological Forecasting and Social Change**, [Local de publicação desconhecido], v. 153, 2020.

CAGNIN, Cristiano; HAVAS, Attila. Impacts and Implications of Future-Oriented Technology Analysis for Policy and Decision Making. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 21, n. 8, p. 915-916, 2009.

CAINELLI, Amanda; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. The roles of foresight in leveraging the innovativeness of organisations. **International Journal of Innovation Management**, v. 26, 2023.

CAPATINA, Alexandru; BLEOJU, Gianita; KALISZ, David. Falling in love with strategic foresight, not only with technology: European deep-tech startups' roadmap to success. **Journal of Innovation and Knowledge**, [S. l.], 11 folhas, 2024.

CHULOK, Alexander. Foresight as a tool for creating and managing a company's ecosystem. **Voprosy Ekonomiki**, p. 52-76, 2022.

COBURN, Josie, et al. Appraising research policy instrument mixes: a multicriteria mapping study in six European countries of diagnostic innovation to manage antimicrobial resistance. **SSRN Electronic Journal**, 2021.

COLLINS, Jim C.; PORRAS, Jerry I. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. New York: HarperBusiness, 1996.

CONWAY, Maree. An integrated frame for designing conversations about futures. **Futures**, v. 136, p. 102887, 2022.

CONWAY, Maree. **Foresight infused strategy development**: a how-to guide for using foresight in practice. Thinking Futures, 2016.

CONWAY, Maree. **Foresight**: an introduction: a thinking futures reference guide. Melbourne, Australia: Thinking Futures, 2015.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 3. ed. Medford, NJ: Information Today, 2001.

CORNELISSE, Miranda; VAN KLINK, Arjen. Strategic Foresight and Barriers: The Application of Scenario Planning in SMEs. **Journal of Futures Studies**, v. 29, 2024.

COSTANZO, Laura. Strategic foresight in a high-speed environment. **Futures**, v. 36, p. 219-235, 2004.

CRESWELL, John W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2013.

CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Qualitative Inquiry and Research Design**: Choosing Among Five Approaches. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

CREWS, Christian. Foresight and Innovation in the Agency Age. **Research-Technology Management**, v. 67, p. 67-69, 2024.

CARNEIRO DA CUNHA, Julio; YOKOMIZO, Cesar; BONACIM, Carlos. MIOPIAS DE UMA LENTE DE AUMENTO: AS LIMITAÇÕES DA ANÁLISE DE DOCUMENTOS NO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Alcance**, v. 20, p. 431-446, 2014.

DAHEIM, C.; UERZ, G. Corporate foresight in Europe: from trend based logics to open foresight. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 20, n. 3, p. 37-41, jun. 2008.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company**. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 256 p.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul J. H. **Visão Periférica: Como perceber os Indícios de sucesso (ou de fracasso) de sua empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DENZIN, Norman K. **The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods**. New York: McGraw-Hill, 1978.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.

DICICCO-BLOOM, Barbara; CRABTREE, Benjamin. The qualitative research interview. **Medical Education**, v. 40, p. 314-21, 2006.

DORSSER, Cornelis; TANEJA, P. An integrated three-layered foresight framework. **Foresight**, 2020

DORTLAND, M. V. R.; VOORDIJK, H.; DEWULF, G. Making sense of future uncertainties using real options and scenario planning. **Futures**, v. 55, p. 15-31, 2014.

DRAGT, Els. **How to Research Trends (Revised Edition): Move Beyond Trendwatching to Kickstart Innovation**. Amsterdam: Bis Publishers, 2024.

DREI, Samuel, et al. An Approach of the Momentum Method for Prospective Scenarios of Brazilian Tourism Post-Covid-19. **Journal of Futures Studies**, v. 27, p. 43-63, 2023.

DREW, Stephen. Building technology foresight: Using scenarios to embrace innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, p. 241-257, 2006.

DUCKETT, D. G. et al. Scenario planning as communicative action: Lessons from participatory exercises conducted for the Scottish livestock industry. **Technological Forecasting & Social Change**, [s. l.], v. 114, p. 138-151, 2017.

DUIN, Patrick; HEGER, Tobias; SCHLESINGER, Maximilian. Towards Networked Foresight? Exploring the Use of Futures Research in Innovation Networks. **Futures**, 2013.

- DUIN, Patrick; LIGTVOET, Andreas. Defending the Delta: Practices of Foresight at Dutch Infrastructure Providers. In: SCHREIBER, Deborah A.; BERGE, Zane L. (ed.). **Futures Thinking and Organizational Policy**. Cham: Springer, 2019. cap. 0, p. 71-90.
- DUMITRESCU, D. **Roadtrip to Innovation**. Hamburg/Berlin: TrendOne, 2011.
- DUNBAR, Annie Zean, et al. A message board from the future: Signals of mutual aid futures from U.S. based organizers during COVID-19. **Futures**, v. 157, p. 103327, 2024.
- EHLS, Daniel; GORDON, Adam; HERSTATT, Cornelius; ROHRBECK, René. Foresight in Strategy and Innovation Management. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 69, p. 483-492, 2022.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELMAN, Colin; GERRING, John; MAHONEY, James (ed.). **The Production of Knowledge: Enhancing Progress in Social Science**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.
- EMERSON, Robert; FRETZ, Rachel; SHAW, Linda. Notas de campo na pesquisa etnográfica. **Revista Tendências: Caderno de Ciências Sociais**, v. 7, n. 1, p. 355-388, 2013.
- EUROPEAN COMMISSION. **2020 Strategic Foresight Report**. [S. l.]: European Commission, 2020. Disponível em: commission.europa.eu. Acesso em: 17 set. 2024.
- FARRINGTON, Ted; HENSON, Keith; CREWS, Christian. Research Foresights: The Use of Strategic Foresight Methods for Ideation and Portfolio Management. **Research-Technology Management**, v. 55, 2012.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLICK, Uwe. **An Introduction to Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- FONSECA, Laís; TERRA AZEVEDO FILHO, Edson; MANHÃES DE OLIVEIRA, Cristiano. Prospectiva Estratégica de Michel Godet: Um Mapeamento Sistemático do Método dos Cenários na Base Scopus. In: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP)**, 27., 2020.
- FOULADGAR, Mohammad; BORUMAND, Ahmad; ESFAHANI, Alireza; SEDIGHI, Mohammadsadegh. A policy prioritization framework using causal layered analysis and MCDM: case study of Iran's environmental policies. **Foresight**, 2021.
- FRIESE, Susanne. **Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

FU, Zhiyong; XIA, Qing. Design Foresight: A Unified Approach Integrating Futurization and De-futurization in Design. **Journal of Futures Studies**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 1-16, 2024.

GALHANONE, Renata; TOLEDO, Geraldo; MAZZON, José. Os Estudos Do Futuro Podem Realmente Prever O Futuro? Uma Análise Retrospectiva De Duas Abordagens. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 3, p. 3-33, 2011.

GAPONENKO, Nadezhda. In search of sectoral foresight methodology: Bridging foresight and sectoral system of innovation and production. **Futures**, v. 135, p. 102859, 2022.

GARNETT, Kenisha, et al. Future foods: Morphological scenarios to explore changes in the UK food system with implications for food safety across the food chain. **Futures**, v. 149, p. 103140, 2023.

GAVETTI, Giovanni; MENON, Anoop. Evolution Cum Agency: Toward a Model of Strategic Foresight. **Strategy Science**, Hanover, v. 1, n. 4, p. 245-261, dez. 2016.

GEORGHIOU, Luke, et al. **The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. 456 p. (PRIME Series on Research and Innovation Policy).

GILMORE, Nicholas, et al. Clean energy futures: An Australian based foresight study. **Energy**, v. 260, p. 125089, 2022.

GILMORE, Nicholas, et al. Clean energy futures: An Australian based foresight study. **Energy**, v. 260, p. 125089, 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLENN, Jerome. **THE FUTURES WHEEL**. [S. l.], 2021.

GODET, Michel. **A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica**. Lisboa: Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia, 2000. 30 p. (Caderno, n. 5).

GODET, Michel. **Creating Futures**: Scenario Planning as a Strategic Management Tool. London: Economica, 2001.

GOLDBECK, W.; WATERS, L. H. Futures education glossary, futures education special report. **The Futurist**, v. 48, n. 5, p. 30-34, 2014.

GORDON, Adam; RAMIC, Mirza; ROHRBECK, René; SPANIOL, Matthew. 50 Years of Corporate and Organizational Foresight: Looking Back and Going Forward. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 154, 2020.

GORDON, Theodore J.; GLENN, Jerome C. **The Futures Research Methodology – Version 3.0**. [S. l.]: The Millennium Project, 2009. Publicação técnica.

GOVERNO DE SERGIPE. Governo do Estado promove o 1º Seminário Sergipe 2050 com foco em desenvolvimento a longo prazo. Governo de Sergipe, 2023. Disponível em: www.se.gov.br. Acesso em: 15 ago. 2024.

GREENBLOTT, Joseph M., et al. Strategic Foresight in the Federal Government: A Survey of Methods, Resources and Institutional Arrangements. **World Futures Review**, v. 25, p. 1-25, 2018.

GROß, Benedikt; MANDIR, Eillen. **Designing Futures**. [S. l.]: Hachette UK, 2024.

GUSMANOV, Rasul, et al. Strategic Planning of Rural Development Based on Foresight Methodologies. **Scientifica**, v. 2020, p. 1-10, 2020.

HAARHAUS, Tim; LIENING, Andreas. Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 155, 2020.

HABEGGER, B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. **Futures**, v. 42, p. 49-58, 2010. DOI: 10.1016/j.futures.2009.08.002.

HALL, Stephen, et al. Doing business model innovation for sustainability transitions — Bringing in strategic foresight and human centred design. **Energy Research & Social Science**, v. 90, p. 102685, 2022.

HAMEL, Gary; BREEN, Bill. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

HARVEY, Victoria, et al. Developing carbon dioxide removal policy and anticipatory perspectives in the United Kingdom and United States. **Energy Research & Social Science**, v. 102, p. 103185, 2023.

HEO, Jongho; LEE, Chaejeong; MIN, Bogyeong. Priority setting for 2050 future images and policy agendas of the Republic of Korea: engaging the national assembly. **Foresight**, v. 25, 2022.

HILTUNEN, Elina. Where Do Future-Oriented People Find Weak Signals? **FFRC-Publications**, v. 2, 2007. 2019.

HINES, Andy. Strategic foresight: The state of the art. **Futurist**, v. 40, p. 18-21, 2006.

HINES, Andy. Evolution of framework foresight. **Foresight**, 2020.

HINES, Andy; BENGSTON, David N.; DOCKRY, Michael J.; COWART, Adam. Setting Up the Forest Futures Horizon Scanning System. In: HINES, Andy; BENGSTON, David N.; DOCKRY, Michael J. (comp.). **The Forest Futures Horizon Scanning project**. Newtown Square, PA: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Northern Research Station, 2019. p. 5-13. (Gen. Tech. Rep. NRS-P-187).

HINES, Andy; BISHOP, Peter. Framework foresight: Exploring futures the Houston way. **Futures**, v. 51, p. 31-49, 2013.

HINES, A.; BISHOP, P. J. **Thinking about the future**: guidelines for strategic foresight. Houston: Hinesight, 2015.

HINES, Andy; DOCKIAO, Lakhana. Key issues influencing the future internationalization of higher education: the case of Thailand. **On the Horizon**, 2021.

HOLLINSHEAD, Michael. Futures for the Third Millennium: Enabling the Forward View, Richard A. Slaughter. **Futures**, v. 37, p. 337–344, 2005.

HORTON, A. A simple guide to successful foresight. **Foresight**, v. 1, n. 1, p. 5-9, 1999.

IDEN, Jon; METHLIE, Leif; CHRISTENSEN, Gunnar. The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 116, 2016.

INAYATULLAH, Sohail. Six pillars: Futures thinking for transforming. **Foresight**, v. 10, 2008.

INAYATULLAH, Sohail. Pedagogy, Culture, and Futures Studies. **American Behavioral Scientist**, v. 42, p. 386-397, 1998.

INNES, Melissa L. Exploring individual foresight: Implications for organizational learning and innovation in firms. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 9, n. 4, p. 100604, 2024.

JÄRVENPÄÄ, Anne-Mari; KUNTTU, Iivari; MÄNTYNEVA, Mikko. Using Foresight to Shape Future Expectations in Circular Economy SMEs. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 10, n. 7, p. 41-50, set. 2020.

JOHANSSON, Rolf. Key note speech at the international conference "Methodologies in Housing Research". Royal Institute of Technology in cooperation with the International Association of People-Environment Studies, 2003.

KAHAN, James. Bouncecasting: a seminar gaming approach to foresight. **Foresight**, 2021.

KALBACH, J. **Marching backwards into the future with Backcasting: interview with Ephraim Bhatoo**. Mural, 6 dez. 2016. Disponível em: <www.mural.co/blog/marching-backwards-into-the-future-with-backcasting-interview-withephraim-bhatoo?e245906e_page=2>. Acesso em: 01 agosto. 2025.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard**: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KASSAR, Hashem; AL-SAQAL, Ahmed. The impact of strategic foresight on achieving competitive advantage: A field study in a number of private colleges. **International Journal of Health Sciences**, v. 6, n. S9, p. 2285-2300, 2022.

KEENAN, Michael. **Overview of Foresight Methods**. 2006. Relatório técnico apresentado no workshop Technology Foresight for Organizers, Gebze, Turquia, 20–24 nov. 2006.

KETONEN-OKSI, S. Developing Organizational Futures Orientation - A Single Case Study Exploring and Conceptualizing the Transformation Process in Practice. **IEEE Transactions on Engineering Management**, [Local de publicação desconhecido], v. 69, n. 2, p. 537-550, abr. 2022.

KHAKEE, Abdul. Relationship between futures studies and planning. **European Journal of Operational Research**, v. 33, n. 2, p. 200-211, 1988.

KIVUNJA, Charles. Distinguishing between Theory, Theoretical Framework, and Conceptual Framework: A Systematic Review of Lessons from the Field. **International Journal of Higher Education**, v. 7, 2018.

KLOS, C.; SPIETH, P. Ready, Steady, Digital?! How foresight activities do (NOT) affect individual technological frames for managerial sensemaking. **Technological Forecasting Social Change**, v. 163, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120428>. Acesso em: 5 ago. 2025.

KRISTÓF, Tamás. Is it possible to make scientific forecasts in social sciences? **Futures**, v. 38, p. 561-574, 2006.

KUOSA, Tuomo. Evolution of futures studies. **Futures**, v. 43, p. 327-336, 2011.

LEONG, Lavonne. A Created Future: Futures and Foresight at Tamkang University in a Postpandemic Era. **Journal of Futures Studies**, v. 29, n. 1, p. 1-8, 2024.

LINDGREN, M.; BANDHOLD, H. **Scenario Planning**. The Link between Future and Strategy. 2. ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009.

LOPEZ TORRES, Harlyn Dario, et al. Challenges and Scenarios for Organizations Offering Tennis Training Programs. **Journal of Futures Studies**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 15-29, 2024.

LOVRIĆ, N.; FRACCAROLI, C.; BOZZANO, M. A future EU overall strategy for agriculture and forest genetic resources management: Finding consensus through policymakers' participation. **Futures**, v. 151, 2023.

MA, Ming; MAO, Jin; LI, Gang. Discovering weak signals of emerging topics with a triple-dimensional framework. **Information Processing & Management**, v. 61, 2024.

MAENHOUDT, F. **Trends Herkennen, Begrijpen, Gebruiken, Creeren**. 6. ed. Utrecht: Fons Maenhoudt, 2014.

- MARCUS, Alfred. **Strategic Foresight – A new look at scenarios**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.
- MARINKOVIĆ, Milan, et al. Corporate foresight: A systematic literature review and future research trajectories. **Journal of Business Research**, v. 144, p. 289-311, 2022.
- MARTINI, E. A quintuple helix model for foresight: Analyzing the developments of digital technologies in order to outline possible future scenarios. **Frontiers in Sociology**, v. 7, p. 1102815, 2023.
- MASINI, Eleonora. New challenges for futures studies. **Futures**, v. 33, p. 637-647, 2001.
- MASINI, Eleonora. Rethinking futures studies. **Futures**, v. 38, p. 1158-1168, 2006.
- MAXFIELD, Maxfield G.; BABBIE, Earl. **Research Methods for Criminal Justice and Criminology**. [S. l.]: Cengage Learning, 2014.
- MAXWELL, Joseph. **Qualitative Research Design**: An Interactive Approach. [S. l.], 2012.
- MAYER, Chris. Enhancing General Education with Strategic Foresight. **Journal of Futures Studies**, Taipei, v. 29, n. 1, p. 1-14, 2024.
- MELNIKOVAS, Aleksandras. Towards an explicit research methodology: Adapting research onion model for futures studies. **Journal of Futures Studies**, v. 23, p. 29-44, 2018.
- MENDOZA, Heidi D.; CRUZ, Shermon O. From Power to Foresight: Reimagining Pathways of Land Use and Water Governance Futures. **Journal of Futures Studies**, v. 27, n. 3, p. 137-146, 2023.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative Data Analysis**: An Expanded Sourcebook. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDAÑA, Johnny. **Qualitative Data Analysis**: A Methods Sourcebook. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.
- MILLER, Riel, et al. **Transforming the Future**: Anticipation in the 21st Century. [S. l.]: 10.4324/9781351048002, 2018.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa Qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2014.

MOQADDAMERAD, Sara; ALI, Murad. Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 200, 2024.

NAKAPREECHA, Nitida; PONGTHANASAWAN, Jakapong; WANGJIRANIRAN, W. Crucial factors in shaping strategies for Thai energy business in the dynamic era. In: **IOP CONFERENCE SERIES: EARTH AND ENVIRONMENTAL SCIENCE**, v. 463, 2020.

OECD. **What is Foresight?**. OECD, 2024. Disponível em: www.oecd.org. Acesso em: 17 set. 2024.

OLIVEIRA, Sandra; FABRIS, ELI. Práticas de iniciação à docência: o diário de campo como instrumento para pensar a formação de professores. **Revista Diálogo Educacional**, v. 17, p. 639, 2017.

PANIAGUA, Karla; CORNEJO, Paulina. Designing Joint Answers for Broken Cities. About Tenkuä, the Participatory Foresight and Planning Experience. **Journal of Futures Studies**, 2024.

PAPAMICHAIL, K., et al. Facilitation practices in decision workshops. **Journal of the Operational Research Society**, v. 58, 2007.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative Research & Evaluation Methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.

PETER, Marc; JARRATT, Denise. The practice of foresight in long-term planning. **Technological Forecasting and Social Change**, 2013.

PICANÇO, Caroline Tavares. **Uma metodologia para melhoria de processos baseada em Design Thinking**. 2017. 170 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

PINEDA, Marcela Carrillo; MORAL, Juan Manuel Leyva; MOYA, José Luís Medina. El análisis de los datos cualitativos: un proceso complejo. **Index Enferm**, v. 20, n. 1-2, p. 96-100, 2011.

PIIRAINEN, Kalle A.; GONZALEZ, Rafael A. Theory of and within foresight — “What does a theory of foresight even mean?”. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 96, p. 191-201, 2015.

POPPER, Rafael. Foresight Methodology. In: GEORGHIOU, L., et al. (ed.). **The Handbook of Technology Foresight**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. p. 44-88.

PRATT, Lorien, et al. Bringing Advanced Technology to Strategic Decision-Making: The Decision Intelligence / Data Science (DI/DS) Integration Framework. **Futures**, v. 152, p. 103217, 2023.

- RASTOGI, P. N. Knowledge Management and Intellectual Capital — The New Virtuous Reality of Competitiveness. **Human Systems Management**, v. 19, 2000.
- REESE, Simon R. Implement Strategic Foresight with Elements of the US Army's Operational Art Model. **Strategic Direction**, v. 36, n. 5, p. 5–8, 2020.
- RATCLIFFE, John; RATCLIFFE, L. Anticipatory leadership and strategic foresight: Five 'linked literacies'. **Journal of Futures Studies**, v. 20, p. 1-18, 2015.
- ROHRBECK, René; GEMÜNDEM, Hans Georg. Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, p. 231-243, 2011.
- ROHRBECK, René; BATTISTELLA, Cinzia; HUIZINGH, Eelko. Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, p. 1-9, 2015.
- ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights From an Empirical Study of Large European Companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, 2013.
- ROHRBECK, René; KUM, Menes Etingue. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 129, p. 105-116, 2018.
- ROHRBECK, René; SCHWARZ, Jan Oliver. The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study of Large European Companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 80, n. 8, p. 1593–1606, 2013.
- ROOTHART, H. **Trendpyramide**. Amsterdam: Trendsator, [s.d.]. Disponível em: <http://trendsator.nl/methode/>. Acesso em: 12 de abril de 2025.
- ROTHGIESSER, Tatiana L. **Sociedade Civil**: A sociedade civil brasileira e o terceiro setor. São Paulo: EDUC - Editora da PUC-SP, 2004.
- SAJWANI, Zahraa Sameer; HAZZAM, Joe; LAHRECH, Abdelmounaim. A strategy tripod perspective on merger effectiveness in the higher education industry : the mediating role of future foresight. **International Journal of Educational Management**, v. 35, n. 5, p. 925-942, 2021.
- SALDAÑA, Johnny. **The Coding Manual for Qualitative Researchers**. 3. ed. Organizado por Jai Seaman. London: SAGE Publications Ltd., 2016.
- SAMMUT-BONNICI, T.; GALEA, D. PEST Analysis. In: **Wiley Encyclopedia of Management**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015.
- SANABRIA-Z, Jorge, et al. Research foresight in bridging open science and open innovation: Overview based on the complex thinking paradigm. **International Journal of Innovation Studies**, v. 8, n. 1, p. 59-75, 2024.

SANTOS, Nei Evandro dos. **Foresight e planejamento por cenários**: um estudo bibliométrico comparativo entre o Brasil e o mundo. 2024. 139 f. Dissertação (Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação) – Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2024.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2009.

SCHWARTZ, Peter. **The Art of the Long View**: Planning for the Future in an Uncertain World. New York: Doubleday, 1996.

ŠERÁ KOMLOSSYOVÁ, Eva, et al. One step ahead? The use of foresight by Czech and Slovak non-governmental organizations. **European Journal of Futures Research**, v. 8, n. 1, 2020.

SHAFIEI DASTJERDI, Masoud, et al. A conceptual framework for resilient place assessment based on spatial resilience approach: An integrative review. **Urban Climate**, v. 36, p. 100794, 2021.

SILVA, Josenilton Pereira da; SANTOS, Gustavo de Lira; RODRIGUES, Carla Janaína dos Santos. O Olhar do Mundo BANI Sobre as Teorias da Administração. In: ADM 2022 - CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2022, Ponta Grossa. **Anais** [...]. [S. l.]: AESGA/FACIGA, 2022.

SILVERMAN, David. **Doing Qualitative Research**. A Handbook. [S. l.]: SAGE Publications Ltd, 2000.

SLAUGHTER, Richard A. A new framework for environmental scanning. **Foresight**, Bradford, v. 1, n. 5, p. 441-451, 1999.

SLAUGHTER, Richard A. Futures studies as a civilizational catalyst. **Futures**, v. 34, p. 349-363, 2002.

SLAUGHTER, Richard A. Futures studies as an intellectual and applied discipline. **The American Behavioral Scientist**, Thousand Oaks, v. 42, n. 1 3, p. 372-385, 1998.

SLAUGHTER, Richard A. Futures Studies: From Individual to Social Capacity. **Futures**, v. 28, p. 751-762, 1996.

ZOSSA, Jhon Wilder Zartha, et al. Foresight study using scenarios and the Delphi method in the leather agroindustrial chain to 2035 - Alignment of results with open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 10, n. 3, p. 100374, 2024. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100374.

SPITZ, Roger; ZUIN, Lidia. **The Definitive Guide to Thriving on Disruption**: Volume I - Reframing and Navigating Disruption. [S. l.]: Disruptive Futures Institute, 2022.

- STAKE, Robert E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1995.
- STEBBINS, Robert A. **Exploratory Research in the Social Sciences**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001.
- SUTHERLAND, William; WOODROOF, Harry. The need for environmental horizon scanning. **Trends in Ecology & Evolution**, v. 24, p. 523-7, 2009.
- TAVELLA, Elena; FRANCO, L. Dynamics of Group Knowledge Production in Facilitated Modelling Workshops: An Exploratory Study. **Group Decision and Negotiation**, 2014.
- TURTUREAN, Ciprian. Classifications of foresight methods. **The Yearbook of the “Gh. Zane” Institute of Economic Researches**, v. 20, p. 113-123, 2011.
- VAN DER HEIJDEN, Kees. **Scenarios: The Art of Strategic Conversation**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.
- VAN DER LAAN, Luke. The imperative of strategic foresight to strategic thinking. **Journal of Futures Studies**, v. 13, 2008.
- VAN DER LAAN, Luke. Disentangling strategic foresight? A critical analysis of the term building on the pioneering work of Richard Slaughter. **Futures**, v. 132, p. 102782, 2021.
- VAN NIEUWKERK, Anthoni. **Building Anticipatory Governance in SADC: Post-COVID-19 Conflict and Defence Outlook**. [S. l.]: South African Institute of International Affairs, 2021.
- VECCHIATO, Riccardo. Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 101, 2014.
- VISHNEVSKIY, Konstantin; KARASEV, Oleg; MEISSNER, Dirk. Integrated roadmaps and corporate Foresight as tools of innovation management: The case of Russian companies. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 90, 2015.
- VECCHIATO, R.; ROVEDA, C. Strategic foresight in corporate organizations: handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 77, n. 9, p. 1527-1539, 2010. DOI: 10.1016/j.techfore.2009.12.003.
- VOROS, Joseph. A generic foresight process framework. **Foresight**, v. 5, p. 10-21, 2003.
- WEBB, Amy. **The signals are talking**: why today's fringe is tomorrow's mainstream. New York: PublicAffairs, 2016.

WEISS, Anika; POGANIETZ, Witold-Roger; PONCETTE, Dominik. A scenario-based analysis of the socio-technical frameworks for energy technologies: The case of synthetic natural gas. **Journal of Futures Studies**, v. 29, n. 1, p. 1-22, 2024.

WIENER, M.; GATTRINGER, R.; STREHL, F. Participation in inter-organisational collaborative open foresight: A matter of culture. **Technology Analysis and Strategic Management**, [Local de publicação desconhecido], v. 30, n. 6, p. 684-700, 2017.

WIENER, Melanie; GATTINGER, Regina; STREHL, Franz. Collaborative open foresight - A new approach for inspiring discontinuous and sustainability-oriented innovations. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 155, p. 119370, 2020.

WYGANT, Lewis J.; MARKLEY, Oliver. **Emerging issues analysis**: forecasting and assessment issues for the 1990s. Stamford: The Futures Group, 1988.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACKERY, Ali, et al. Insights from a Causal Layered Analysis of “Isfahan 2040”: A Participatory Foresight Workshop. **Journal of Futures Studies**, v. 26, n. 4, 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Roteiro para Entrevista Semiestruturada

Objetivo: *Definir a questão- Chave de forma clara e concisa com o foco principal na ABRH-SE em relação ao seu futuro em Sergipe.*

Seção 1: Perfil do entrevistado

1. Qual o nome do entrevistado?
2. Gênero?
3. Idade?
4. Formação?
5. Cargo/função na ONG?
6. Tempo de trabalho voluntário na ONG?
7. Qual seu histórico na ONG?

Seção 2: Desafios, aspirações e foco principal da organização para o Futuro

1. Em sua opinião, qual é a pergunta mais importante sobre o futuro da gestão de pessoas em Sergipe que a ABRH-SE precisa responder?
2. Para você, quais os principais projetos que a ABRH-SE está desenvolvendo? Descreva-os.
3. Relate os principais desafios que a ABRH-SE enfrenta em sua atuação hoje?
4. A seu ver, quais as principais oportunidades que a ABRH-SE enfrenta atualmente e que terá o maior impacto no seu futuro nos próximos 5 a 10 anos?
5. Considerando suas experiências na organização, poderia me descrever um objetivo ambicioso nos próximos anos para a ABRH-SE, e qual motivo desse objetivo?
6. Pensando nas suas experiências e no seu tempo de atuação na ABRH-SE, quais seriam os primeiros sinais que indicariam que a organização está caminhando para alcançar uma grande conquista nos próximos 10 anos?

APÊNDICE B - CRONOGRAMA DO WORKSHOP

Cronograma do Workshop

Característica	Proposta	Ações
Parte 1: Introdução, (<i>Framing</i> e <i>Scanning</i>) (90 minutos)	Boas-vindas e Introdução ao <i>Workshop</i> (30 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura formal do <i>workshop</i>, agradecendo a presença dos participantes. • Breve apresentação dos objetivos do <i>workshop</i> e o conceito de <i>Foresight</i> estratégico. • Visão geral das atividades que serão realizadas (Previsão, Visão e Planejamento, culminando na identificação de opções de ações futuras).
	Apresentação das Tendências Mapeadas (30 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • O pesquisador apresentará as principais tendências identificadas na etapa de <i>Scanning</i>. • Será utilizado recursos visuais (slides) para facilitar a compreensão.
	Criação do Triângulo de futuros (30 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir os participantes em pequenos grupos (idealmente 4-6 pessoas por grupo). • Orientar os grupos a preencher o modelo do triângulo de futuros pensando nas tendências para o presente, em padrões do passado e desejos para o futuro.
Parte 2: Previsão (<i>Forecasting</i>) - Construção de Cenários Futuros (60 minutos)	Apresentação das Incertezas e Elaboração de Cenários (20 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar os grupos a identificar as principais incertezas relacionadas às tendências apresentadas. Será entregue uma apostila com toda as tendências coletadas.
	Introdução à Construção de Cenários (30 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Breve explicação do conceito de cenários futuros (linha de base e alternativas) como ferramentas para explorar o futuro. • Com base nas tendências e incertezas, cada grupo deverá esboçar de 1 até 2 cenários futuros distintos.
	Compartilhamento e Discussão dos Cenários (10 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo compartilha brevemente os principais pontos de seus cenários. • Discussão facilitada pelo pesquisador para identificar pontos em comum, divergências e principais implicações iniciais dos cenários.
Parte 3: Visão (<i>Visioning</i>) e Planning- Definição do Futuro Preferido e Análise de Implicações (25 minutos)	Introdução à Visão e missão do Futuro Preferido (25 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar o conceito de "futuro preferido" como o resultado mais desejável para a organização. • Orientar os grupos a descrever um futuro preferido, considerando os cenários discutidos anteriormente. • Incentivar a descrição da visão e missão tendo em mente o futuro preferido. • Perguntas norteadoras para contribuir do cenário do futuro preferível
Parte 4: Planejamento (<i>Planning</i>) - Identificação de Opções (20 minutos)	Atividade em Grupo: Definição do Futuro Preferido – <i>Backcasting</i> (20 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Preencher a metodologia do <i>backcasting</i>, pensando nas macros ações, objetivos de serem alcançados e ações
Parte 5: Conclusão e Próximos Passos (15 minutos)	Compartilhamento dos resultados (10 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Opcionalmente, alguns grupos podem compartilhar brevemente seus resultados
	Resultados do <i>Workshop</i> e Próximos Passos (5 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer como esses resultados serão utilizados na continuidade da dissertação. • Agradecer a participação de todos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024) baseado em Bishop e Hines (2015)

APÊNDICE C – DIÁRIO DE CAMPO

Mês: 21/07/2025

Local: Conviva Coworking – Aracaju

Horário: 18h00 – 22h00

Participantes: 12 associados (sendo 3 pela equipe responsável da ONG e 9 associados e facilitador (eu).

Ambiente: sala com cadeiras com apoio do braço direito, televisão para projetar os slides do *workshop*, material impresso em folhas A3 e a4, canetas e post its de diferentes cores.

Cronograma da sessão:

18h00 – 18h42: *coffee break* de boas-vindas — associados e equipe responsável pela ONG chegaram, interagiram informalmente.

18h43 – 19h01: apresentação da agenda do *workshop* e da teoria sobre *foresight* estratégico.

19h02 – 19h29: exposição do *Framework Foresight*, definição do domínio, escopo geográfico, horizonte temporal, da questão-chave em torno do tema proposto, as condições atuais da organização, condições atuais: projetos, Stakeholders e história da organização.

19h30 – 20h04: apresentação das tendências mapeadas na abordagem STEEP.

20h05 – 20h35: exercício do “triângulo de futuros”.

20h36 – 20h49: seleção da incerteza crítica.

20h50 – 21h06: aplicação da matriz 2×2 com os cenários.

21h07 – 21h21: perguntas orientadoras sobre o futuro da ABRH-SE em 2035 (missão, stakeholders, inovações).

21h21 – 22h00: atividade de backcasting — definição de ações e passos futuros e feedback da jornada do *workshop*

REGISTRO:

A sala para a realização do *workshop* foi aberta as 17h44. Inicie a organização da sala separando os materiais: folhas A3 com as impressões das ferramentas de *Foresight* estratégico, post its, canetas e folhas A4 com as impressões de perguntas norteadoras para o desenvolvimento de atividades do *workshop*. Além disso, também organizei o *coffee*

break para os participantes. As 18h05 o primeiro participante chegou e até as 18h42 todos os 12 participantes tinham chegado. Notei que o início informal do coffee break quebrou a tensão inicial facilitando a abertura da apresentação da agenda.

Após a explicação da agenda foi apresentado a explicação sobre o que é *Foresight Estratégico*, o *Framework Foresight* do Andy Hines e Peter Bishop, o motivo de aplicar o *Framework Foresight* e as seis atividades do *Framework*: *framing, scanning, forecasting, visioning, planning e action*. Foi questionado se alguém teve alguma dúvida da explicação, ninguém demonstrou que tinha alguma dúvida, informaram que entenderam e que poderia seguir.

Iniciei explicando elementos da atividade *Framing* do *Framework Foresight*, explicando a definição do domínio, depois o escopo geográfico e por seguinte o horizonte temporal. Após abordar esses três elementos foi abordado a questão-chave. Após explicar os conceitos e mostrar a construção do conteúdo direcionado a ABHR-SE, perguntei se alguém teria dúvidas. Fui questionado sobre o escopo geográfico, se seria só olhando para Sergipe ou se teria informações de uma forma global. Respondi informando que os sinais foram coletados de uma forma local, nacional e global.

Por seguinte, iniciamos a abordar a segunda atividade *Scanning* do Framework Foresight, explicando as condições atuais da ONG, depois abordando os projetos, seguido dos stakeholders mapeados hoje para a ABRH-SE, a história da ABRH-SE e por último expliquei sobre o Hits de Varredura que é um elemento do *Scanning* que utilizei a ferramenta STEEP para coletar sinais utilizando notícias online com termos extraídos da questão-chave.

Deste modo, expliquei que os termos extraídos da questão-chave viraram categorias-chave para serem pesquisadas. Essas categorias-chaves são: tendências futuras e inovação em RH, Saúde mental e impacto nas empresas, Sustentabilidade e impactos locais e RH Estratégico e papel do RH nas empresas. Em cada categorias-chave tivemos uma quantidade diferente de sinais coletados por categoria do STEEP. A união de todos os sinais da categoria Social virou uma tendência.

Na categoria-chave Tendências Futuras e Inovação em RH foi explicando tendências nas categorias: Social, Tecnológico e econômico. Em Saúde Mental e Impacto nas empresas foi abordado as tendências nas categorias: Social, Econômico e Político. Em Sustentabilidade e impactos locais foi abordado tendências nas categorias: Social, Tecnológico, Econômico e Político. E por fim, em RH Estratégico e Papel do RH nas

empresas as tendências explicadas foram das categorias: Social, Tecnológico, Econômico e Ambiental. Foi feita uma pergunta após a explicação de todas as tendências em relação a forma de pensar sobre elas para a ABRH-SE. Expliquei que cada participante iria refletir sobre a relevância da ABRH-SE trabalhar em relação a tendência para gerar resultados positivos para a ABRH-SE no futuro.

Finalizando a explicação da pergunta, inicie a explicação sobre o Triângulo de Futuros. Abordei que o Empuxo do Presente envolve compreender quais as principais forças atuais que estão empurrando para uma nova realidade na gestão de pessoas em Sergipe? Essa pergunta se conecta com as tendências apresentadas. Depois foi abordado sobre o Peso do Passado, onde abordei em minha explicação que os participantes pensassem sobre quais são os paradigmas antigos, as formas de pensar enraizadas ou as crenças limitantes sobre o RH ou sobre a própria ABRH-SE que os impedem de inovar. E por último foi explicado a etapa final que é a Atração do futuro Preferível que foi abordado como seria a ABRH-SE ideal em 2035? O que ela estaria fazendo? Como estaria impactando o RH e as empresas em Sergipe?

Os participantes tiveram entre oito minutos para colocar post its na folha de A3 com a imagem do Triângulo de Futuros em cada etapa dele.

Finalizando essa etapa, expliquei para os participantes que estávamos iniciando a atividade *Forecasting* do *Framework Foresight* e que iríamos trabalhar o assunto Incertezas Críticas que já foram levadas por mim para os participantes, porque tínhamos pouco tempo para identificar no *workshop*. Foram apresentadas as cinco incertezas que os participantes tiveram que votar. As incertezas foram: Experiência do colaborador humanizado, Integração e Impacto da IA, Adoção e Efetividade do Planejamento estratégico com sustentabilidade e economia circular, Priorização e retorno do investimento em saúde mental e bem-estar e por último, Conectividade e colaboração na Governança e transformação digital regional. A maioria dos votos foram para as Incertezas Críticas: Integração e Impacto da IA e Priorização e Retorno do Investimento em Saúde Mental e Bem-estar.

Com a seleção das duas Incertezas Críticas pelos participantes, expliquei sobre a ferramenta Matriz 2x2. Nessa ferramenta tem o Eixo Y e o Eixo X. A incerteza crítica da Integração e Impacto da IA foi alocado no Eixo Y e Priorização e Retorno do Investimento em Saúde Mental e Bem-estar.

A estrutura do Eixo Y ficou da seguinte forma: o lado positivo do Eixo Y ficou “a ABRH-SE com a Integração e tendo Impacto positivo da IA” e o lado negativo ficou “a ABRH-SE sem Integração e impacto negativo do uso da IA.

Já o Eixo X a estrutura ficou dessa forma: do lado positivo “Com ações e abordagem da ABRH-SE priorizando e tendo retorno do Investimento em Saúde Mental e Bem-estar” e do lado negativo “Sem ações ou abordagem da ABRH-SE sobre a priorização e retorno do Investimento em Saúde Mental e Bem-estar”.

Nessa ferramenta as equipes foram divididas por cada cenário. A equipe 01 ficou com o cenário 01, a equipe 2 ficou com cenário 02 e a equipe 3 ficaram com o cenário 03. O cenário 04 ficou para a equipe que finalizou primeiro a criação do cenário, a equipe que finalizou primeiro foi a terceira. Expliquei que eles deveriam criar o cenário de acordo com as características de cada eixo. Eles iniciaram a colocar post-its na folha A3 da matriz 2x2. Quando finalizaram, expliquei que os cenários deveriam ser criados da seguinte forma: eles iriam criar uma notícia de jornada e colocar até três características que abordassem a notícia. Perguntei se tiveram dúvidas na explicação, os participantes responderam que não e que tinha ficado bem claro o que deveria fazer. Mesmo assim, iniciei a atividade e fiquei andando pelos grupos para identificar dúvidas nas falas deles, mas não eles se mantiveram focados e conversando sobre as incertezas críticas e colocando post its.

Após a finalização da atividade, foi solicitado que cada grupo lessem os cenários/notícias criadas. A equipe 01 foi a primeira, trazendo o cenário mais positivo dos dois eixos, a equipe 02 foi a segunda trazendo o cenário do eixo positivo para Priorização e Retorno do Investimento em Saúde Mental e Bem-estar e negativo para Integração e Impacto da IA. E a equipe 03 abordou os cenários 03 que tinha os eixos negativos dos dois lados e o cenário 04 que tinha o eixo positivo Integração e Impacto da IA e no eixo negativo Priorização e Retorno do Investimento em Saúde Mental e Bem-estar.

Ninguém argumentou algo contra em relação aos cenários criados e concordaram com os aspectos abordados por cada equipe. Além disso, uma das participantes abordou que o cenário com os dois eixos negativos parecia em alguns aspectos com a atualidade.

Logo seguida, iniciamos a atividade *Visioning* do *Framework Foresight*, então expliquei que cada equipe deveria responder algumas perguntas, nisso, as equipes receberam algumas folhas A4 com as seguintes perguntas:

1. Quais são os principais resultados/impacto mensuráveis que a ABRH-SE gerou para o RH, as empresas e o mercado de trabalho em Sergipe?
2. Quais são as principais características/inovações da ABRH-SE que a tornam uma referência em 2035?
3. Como a ABRH-SE é percebida por seus stakeholders (membros, empresas, governo, academia)? Qual a sua reputação e como ela se difere da percepção atual?
4. Qual é a missão da ABRH-SE em 2035?

As equipes utilizaram post its para responder as perguntas. No final questionei se foi difícil responder as perguntas e duas pessoas responderam. Uma disse que não, porque depois de tudo que eles já conversaram ficou mais prático pensar nos possíveis futuros para a ONG e o outro participante respondeu que pensar nos possíveis impacto foi desafiador por pensar que além de associados talvez poderia ter outra categoria de profissionais que a ABRH-SE iniciasse a impactar no futuro.

Pedi para os participantes para pensarem na visão da ABRH-SE para 2035 depois de realizar todas as outras práticas. Pedi para que eles conversassem entre eles em grupo por 4 min, depois pedi para que cada grupo falasse a proposta de visão, cada grupo compartilhou suas ideias para a visão e eu fui escrevendo no quadro branco, depois de ajustar algumas palavras, chegamos em uma visão para a ABRH-SE em 2035 que todos concordaram.

Com a visão para 2035 para a ABRH-SE criada, iniciamos a última prática que foi o método *Backcasting*. Orientei para os participantes escreverem a visão 2035 no final da folha A3 com o método e depois expliquei que seria dividido em 2025, 2028, 2032 e 2035 os anos que iríamos trabalhar, após esse aspecto eles teriam que colocar macro ações entre esses anos, depois objetivos dessas macros ações e por último ações dos objetivos entre os anos de 2025 até 2028. Essa etapa de ações tem como proposta iniciar a próxima atividade do framework *Foresight* que é o *Planning*,

Perguntei se alguém tinha alguma dúvida. Todos responderam que não. Eles começaram a preencher com post its o método na folha A3. Notei que os participantes conversaram muito entre si. Eles pontuavam opiniões e característica de ações para o futuro em prol do crescimento da organização. Só que além disso notei que eles já

estavam cansados depois de algumas horas dedicados a pensar em estratégias para o futuro da organização.

Quando eles finalizaram pedi que deixassem todas as folhas A3 e A4 sobre as cadeiras e que pegassem um post it, e em uma palavra expressassem como foi a experiência da jornada de criação de cenários e ações estratégicas para o futuro da ONG. Quando todos colocaram os posts its na parede do quadro em branco, eu informei que a última atividade do *Framework Foresight*, o *Action* (Ação) também já tinha sido feito com o modelo do *Backcasting*. Fui verificar os *post-its* e constava as palavras: criativo, show, desafiador, excelente, esclarecedor, reflexivo, estimulante, reflexivo, provocante, norte e instigante.

Perguntei se alguém tinha alguma dúvida sobre a aplicação do *Framework foresight*, mas ninguém demonstrou ter alguma pergunta.

Então agradeci a participação de todos.

APÊNDICE D - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO - FRAMEWORK FORESIGHT E AS ETAPAS

PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO - ADAPTAÇÃO DO FRAMEWORK FORESIGHT	
Informações Gerais	
Data do Workshop:	21 de julho de 2025
Local:	R. Riachuelo, 1200 - São José, Aracaju - SE, 49015-160
Nome da Organização:	Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional Sergipe (ABRH-SE)
Facilitador:	Romário Vieira Souza
Número de Participantes:	12 participantes
Objetivo do Workshop	O objetivo do workshop foi para criar cenários e ações futuras para a ABRH-SE.

Atividade do Framework e Observações		
Atividade(s) do Framework	Framing (Enquadramento)	
Descrição do(s) Elemento(s)	Definição de uma questão central para o workshop. Estabelecimento do horizonte temporal de 10 anos. Definição do escopo geográfico em Sergipe. Triângulo de futuros – “Peso do passado” e “Empurrão do presente”	
Tempo	Aproximadamente 30 min	
Matérias	Apresentação em power point	
Observações Gerais	A atividade <i>Framing</i> orientou todo o projeto.	
Passos de Execução	A atividade foi realizada com a entrevista semiestruturada e apresentada os resultados no workshop	
Percepção do Facilitador	Uma etapa que precisa ter muita concentração e ter uma postura de pesquisador.	
Adaptação Realizada	O enquadramento foi adaptado para um problema específico da ABRH-SE, ao invés de ser uma questão genérica	
Resultados	A definição clara da questão central e do horizonte temporal de 10 anos foi o principal resultado.	

Atividade do Framework e Observações		
Atividade(s) do Framework	Scanning (Varredura)	
Descrição do(s) Elemento(s)	Análise STEEP. Análise do “Empurrão do Presente” e do “Peso do Passado”. Identificação de tendências, desafios e oportunidades.	
Tempo	Aproximadamente uma hora e 20 min	
Matérias	Apresentação em power point, folha A3 e <i>post-its</i> .	
Observações Gerais	O <i>scanning</i> foi relevante para a identificação de desafios e oportunidades, fornecendo os dados brutos para o restante do processo. A triangulação dos dados revelou uma coerência entre as tendências externas e as ambições da associação.	
Passos de Execução	Foram realizadas entrevistas com participantes e analisados documentos internos. A análise STEEP foi utilizada para mapear tendências externas.	
Percepção do Facilitador	Scanning é uma atividade que precisa entender o contexto do escopo com detalhes para saber o que vai pesquisar e não fugir da proposta da questão-chave.	

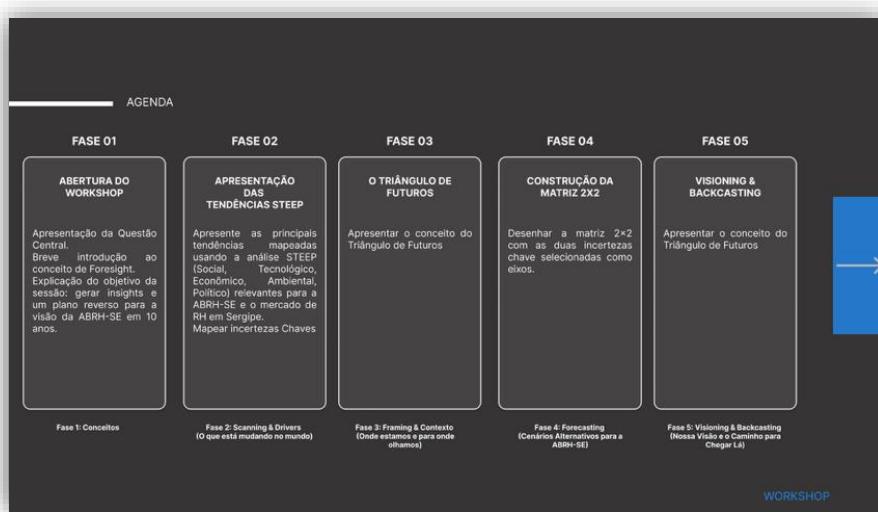
Adaptação Realizada	O <i>scanning</i> foi adaptado para incluir a autoanálise da ABRH-SE ("Peso do Passado") e o contexto atual ("Empurrão do Presente"), em vez de focar apenas em tendências externas.
Resultados	O principal resultado foi a identificação da falta de reconhecimento do RH como parceiro estratégico e a necessidade da ABRH-SE atuar como articuladora para resolver essa questão.

Atividade do Framework e Observações		
Atividade(s) do Framework	Forecasting (Previsão)	
Descrição do(s) Elemento(s)	Projeção de futuros a partir de incertezas e tendências. Análise de fatores pré-determinados (como o "Peso do Passado") e incertezas críticas. Criação de cenários alternativos – Matriz 2x2	
Tempo	Aproximadamente 40 min	
Matérias	Apresentação em power point, folha A3 e <i>post-its</i> .	
Observações Gerais	O <i>forecasting</i> não se limitou a previsões numéricas, mas projetou futuros possíveis e a antítese do futuro preferível para alertar sobre os riscos.	
Passos de Execução	As incertezas e tendências foram trianguladas com as informações das entrevistas e documentos internos para construir os cenários.	
Percepção do Facilitador	O <i>Forecasting</i> é uma atividade que envolve a conexão das informações com a imaginação.	
Adaptação Realizada	O <i>Forecasting</i> foi adaptado para a criação de cenários narrativos que serviram como ferramentas estratégicas para a tomada de decisão. Isso se afastou do modelo de previsão linear, focando na complexidade.	
Resultados	A criação de quatro cenários que representam diferentes futuros possíveis para a ABRH-SE, incluindo um futuro preferível (Cenário 01), um futuro de alerta (Cenário 02), um futuro de colapso (Cenário 03) e um futuro de risco (Cenário 04)	

Atividade do Framework e Observações		
Atividade(s) do Framework	Visioning (Visualização)	
Descrição do(s) Elemento(s)	Triângulo de futuro – Tração do futuro Criação de um "futuro preferível". Desenvolvimento de uma visão aspiracional para a ABRH-SE em 2035. Análise de implicações e aspirações.	
Tempo	Aproximadamente 40 minutos	
Matérias	Apresentação em power point, folha A3 e <i>post-its</i> .	
Observações Gerais	A visualização foi um exercício criativo, uma resposta estratégica direta aos problemas diagnosticados, como a fragilidade financeira e a baixa percepção de valor.	
Passos de Execução	A visão foi construída a partir da triangulação do "Futuro Preferível" com as informações obtidas nas entrevistas e documentos internos.	
Percepção do Facilitador	A atividade mais interessante para aspectos da imaginação e criação.	
Adaptação Realizada	A visualização foi adaptada para ser uma solução direta e estratégica para os desafios e pontos fracos da associação, servindo como um guia para o planejamento.	
Resultados	O principal resultado foi a visão de futuro da ABRH-SE como uma entidade consolidada, com sede própria, funcionários e uma base de associados robusta.	

		Atividade do Framework e Observações
Atividade(s) do Framework	do	Planning (Planejamento) e Action (Ação)
Descrição do(s) Elemento(s)		Desenvolvimento de "Macro ações" e "Objetivos" para alcançar a visão. Criação de um plano tático para a execução das metas. Definição de indicadores mensuráveis.
Tempo		Aproximadamente 30 minutos
Matérias		Apresentação em power point, folha A3 e post-its
Observações Gerais		O planejamento e a ação foram vistos como um "roteiro" para liderar o futuro, em vez de apenas se adaptar a ele. A ABRH-SE busca uma evolução de seu modelo de negócio, passando de uma entidade de eventos para uma plataforma de soluções estratégicas.
Passos de Execução		A triangulação de dados foi usada para garantir que as ações propostas estivessem conectadas aos desafios e oportunidades identificados. O plano incluiu a necessidade de profissionalização da gestão e comunicação externa.
Percepção do Facilitador		A atividade mais estratégica da jornada. Pensar em ações em prol de alcançar um futuro desejável.
Adaptação Realizada		A etapa de Planejamento e Ação foi adaptada para focar na transformação sistêmica da organização. As ações propostas não se limitaram à execução, mas à construção de uma nova identidade para a ABRH-SE.
Resultados		O resultado foi um plano de ação estratégico e tático, com objetivos interligados, para que a ABRH-SE possa superar seus pontos fracos e se consolidar como referência.

APÊNDICE E – SLIDES UTILIZADO NO WORKSHOP



FASE 01

POR QUE APLICAR O FRAMEWORK FORESIGHT?

 Conecta Futuros à Ação Presente O Framework Foresight aborda diretamente a questão de como vincular cenários futuros aos processos organizacionais.	 Integração Holística Ele integra as atividades de previsão (forecasting), planejamento (planning) e ação (acting) em um processo coeso, que muitas vezes são separadas em diferentes equipes.	 Guia Prático e "Como Fazer" Ao contrário de outras abordagens, o Framework Foresight oferece conselhos práticos e instruções "como fazer".	 Flexibilidade e Modularidade (Meta-Método) Não impõe um "caminho certo" único, sendo deliberadamente criado para acomodar e incorporar outros métodos e técnicas, funcionando como um "meta-método".	Aprimora a Qualidade da Tomada de Decisão Fomenta a Criatividade e o Pensamento Aberto Impulsiona a Aprendizagem Organizacional Suporte à Estratégia e Inovação
---	---	--	--	--

WORKSHOP

FASE 01

FRAMEWORK FORESIGHT - ATIVIDADES

 FRAMING <small>Define o escopo e o foco do problema</small>	 SCANNING <small>Coleta de informações sobre os ambientes internos e externos</small>	 FORECASTING <small>Cria futuros alternativos</small>	 VISIONING <small>Conecta os futuros alternativos com a realidade presente da organização</small>	 PLANNING <small>Ponte entre a visão e a ação</small>	 ACTION <small>Traduzir os planos em ações concretas</small>
---	--	--	--	---	---

WORKSHOP

FASE 01

 FRAMING	DEFINIÇÃO DO DOMÍNIO: <ul style="list-style-type: none"> Assunto da Análise: A ABRH Sergipe em sua consolidação como referência estratégica na gestão de pessoas. Foco: Promoção do desenvolvimento sustentável do RH, das empresas e do mercado de trabalho local. O que está em foco: O papel da ABRH-SE como ator central e articulador.
--	---

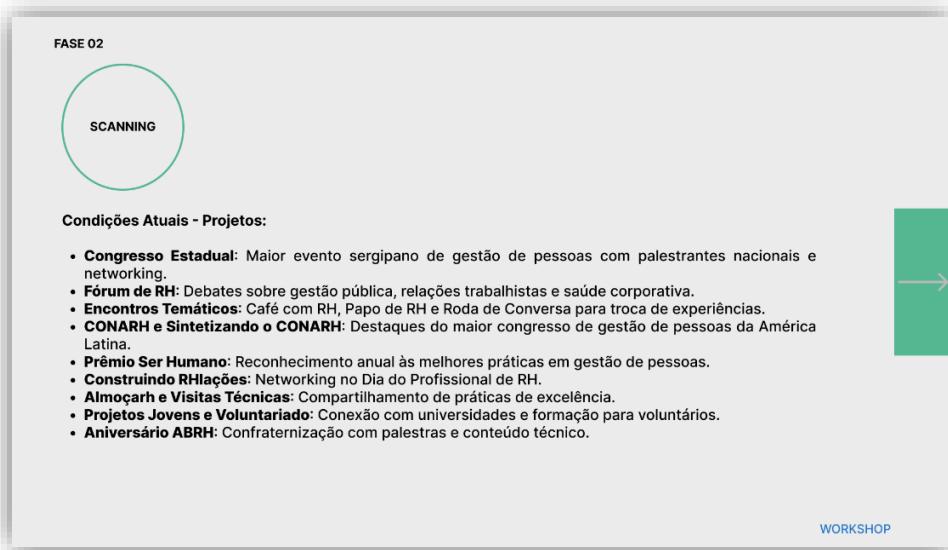
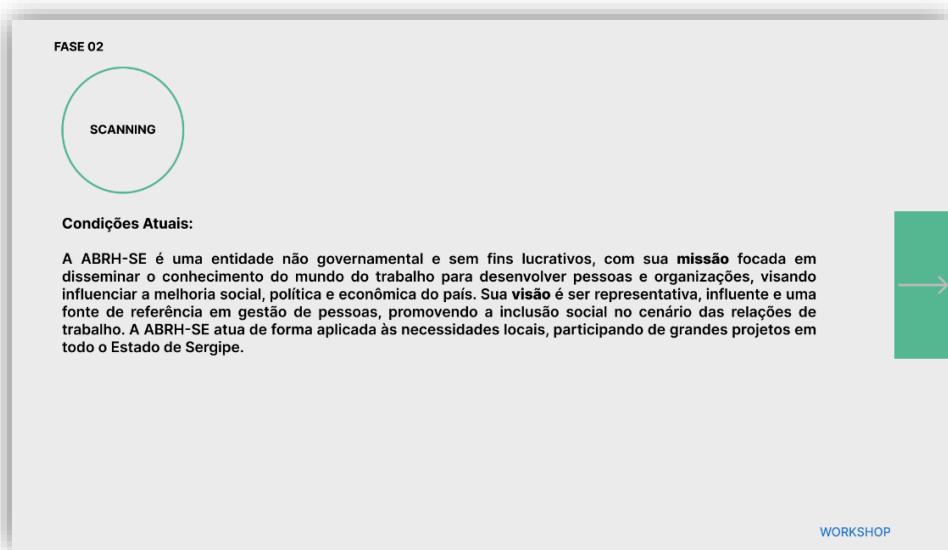
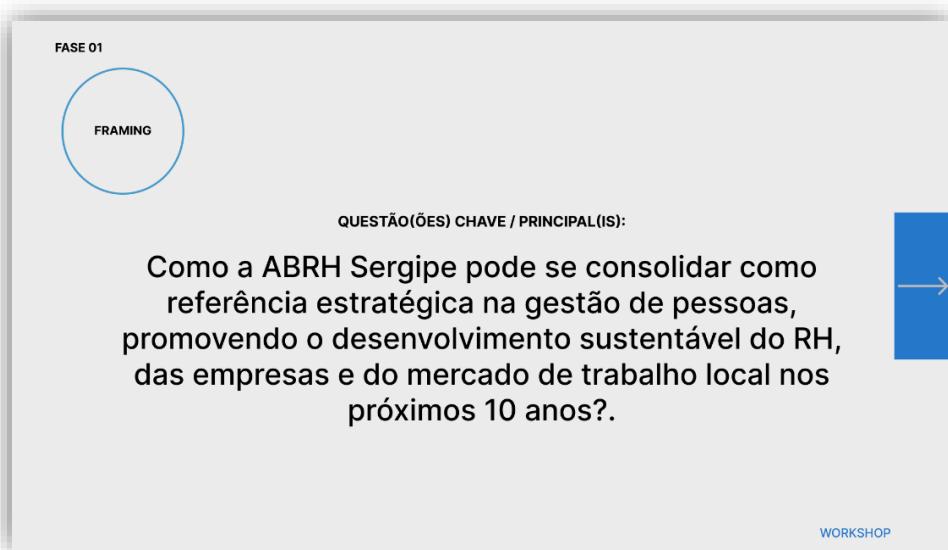
ESCOPO GEOGRÁFICO:

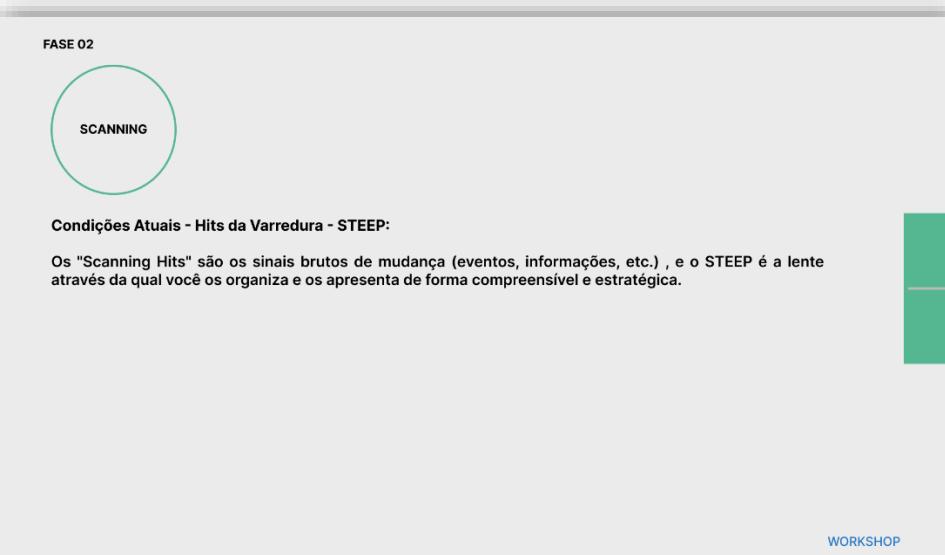
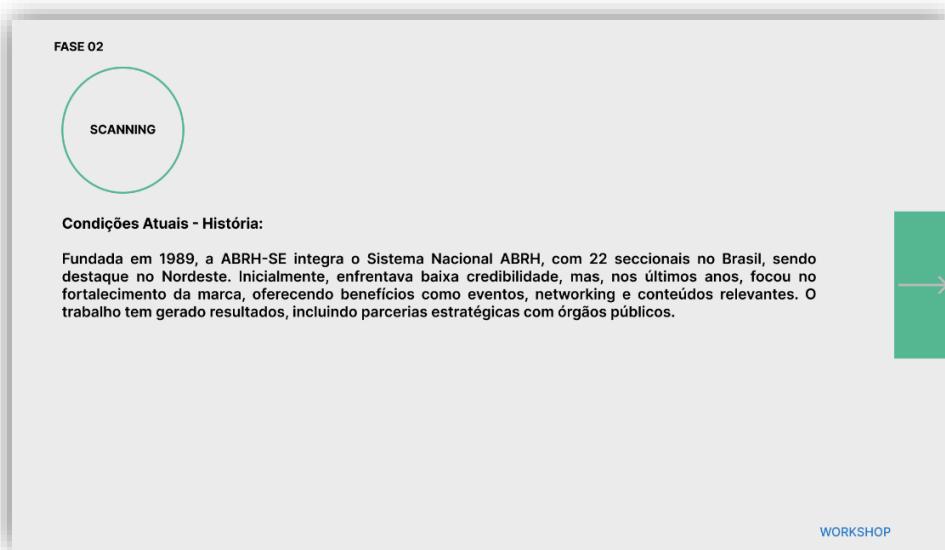
- Local de Análise: Estado de Sergipe.
- Considerações: Influências e interconexões de mercados e tendências nacionais e regionais que impactam Sergipe.

HORIZONTE TEMPORAL:

- Data Futura do Cenário: Próximos 10 anos (até 2035).

WORKSHOP





O WORKSHOP

TENDÊNCIAS RH



TENDÊNCIAS DE RH

FASE 02

QUESTÃO CENTRAL E AS DIMENSÕES

Como a ABRH Sergipe pode se consolidar como referência estratégica na gestão de pessoas, promovendo o desenvolvimento sustentável do RH, das empresas e do mercado de trabalho local nos próximos 10 anos?.

A questão central envolve a busca por um papel estratégico da ABRH Sergipe que conte com um horizonte sustentável e inovador, alinhado com as demandas das empresas e do mercado local. As quatro dimensões justificam-se pelo seguinte:

A lightbulb icon with dashed lines radiating from it, symbolizing ideas and innovation.

Tendências Futuras e Inovação em RH
Foco na modernização e inovação.

A hand holding a heart with a plus sign inside, symbolizing mental health and well-being.

Saúde Mental e Impacto nas Empresas
Necessidade de integrar saúde e bem-estar ao centro da gestão de pessoas.

A circular arrow icon with a leaf inside, symbolizing sustainability and environmental impact.

Sustentabilidade e Impactos Locais
Compromisso com práticas responsáveis e o crescimento do mercado local.

Two hands shaking, symbolizing collaboration and strategic partnership.

RH Estratégico e Papel do RH nas Empresas
Consolidação de uma atuação consultiva e estratégica no desenvolvimento organizacional.

WORKSHOP

FASE 02	
Tendências Futuras e Inovação em RH	
Social	A Gestão Comportamental e a Experiência do Colaborador Estão Redefinindo o Futuro do Trabalho
<p>As normas do mercado de trabalho estão sendo alteradas pela gestão humanizada e pela valorização da experiência do funcionário. Empresas que adotam práticas como alinhamento de propósito, segurança psicológica e diversidade são capazes de atrair, engajar e reter talentos, melhorar o ambiente de trabalho e aumentar o retorno sobre o investimento (ROI). O futuro do trabalho foca na humanização dos processos empresariais, fomentando uma cultura que integra tecnologia, bem-estar e propósito para criar ambientes verdadeiramente inovadores e sustentáveis.</p>	
<p>Fonte:</p> <p><u>Solides</u> <u>Contadores.cnt</u> <u>OPovo</u> <u>Bragatv</u> <u>MITSloanReview</u> <u>Exame</u> <u>Mundorh</u> <u>SHRM</u> <u>Forbes</u> <u>Forbes</u></p>	
WORKSHOP	

FASE 02

Tendências Futuras e Inovação em RH

Tecnológico

A IA e o People Analytics Estão Transformando a Gestão de Talentos no Mundo Digital

Percebe-se que o futuro da gestão de talentos está sendo moldado pela combinação de inteligência artificial, People Analytics e plataformas digitais integradas. As tecnologias avançadas serão empregadas para simplificar processos e repensar fluxos de trabalho inteiros de maneira mais estratégica e eficaz. As empresas que dominarem essas ferramentas estarão em vantagem, criando ambientes altamente personalizados e envolventes, preparadas para enfrentar os desafios de um mundo em constante progresso tecnológico. Essa onda de inovação não remove o elemento humano do RH, mas o expande, possibilitando resultados mais significativos e alinhados com o futuro do trabalho.

Fonte:
[MundoRh](#)
[Forbes](#)
[BragaTV](#)
[Solides](#)
[RHPRAVOCÊ](#)

WORKSHOP

FASE 02

Tendências Futuras e Inovação em RH

Econômico

Planejamento Estratégico e a Requalificação de Talentos Estão Remodelando o Futuro do Trabalho

Identifica-se que o futuro do trabalho pode ser definido pela integração do planejamento estratégico, aprimoramento de competências e economia circular. Líderes que integram sustentabilidade, inteligência artificial e conectividade constante em suas abordagens de gestão de talentos estão construindo organizações resilientes e inovadoras. Ao adotar um modelo de força de trabalho flexível e qualificada, as empresas preenchem lacunas operacionais, e também redefinem o conceito de sucesso organizacional ao incorporar inovação, propósito e sustentabilidade.

Fonte:
[Solides](#)
[MundoRh](#)
[Forbes](#)
[MITSloanReview](#)
[Exame](#)

WORKSHOP

FASE 02

Saúde Mental e Impacto nas Empresas

Social

Saúde Mental e o Bem-Estar Estão Redefinindo a Felicidade no Trabalho

Nota-se que transformar saúde mental em prioridade nas empresas está sendo uma nova fase para mercado de trabalho. As empresas que resolverem adotar medidas para gerenciar o bem-estar mental, como a administração de riscos psicosociais e criar programas de bem-estar e saúde mental, vão estar em conformidade com as novas normas e conquistar vantagens competitivas.

Fonte:
[ClickSergipe](#)
[VocêRH](#)

WORKSHOP

FASE 02

Saúde Mental e Impacto nas Empresas

Econômico

O Investimento em Bem-Estar Reduz Custos com Saúde e Minimiza Penalidades

Identifica-se que a transformação da gestão empresarial pela redução de custos e conformidade por meio de programas de bem-estar e saúde mental. Empresas que investem na melhoria da qualidade de vida dos funcionários diminuem custos operacionais consideráveis e previnem penalidades decorrentes de irregularidades.

Fonte:
VocêRH

WORKSHOP



FASE 02

Saúde Mental e Impacto nas Empresas

Político

Nova Regulação Transforma Saúde Mental em Prioridade Estratégica nas Empresas

Com a adesão das empresas em relação aos programas de bem-estar organizacional e a conformidades com as normas de saúde mental promove uma novo padrão das relações de trabalho no Brasil. As empresas que tiverem o protagonismo de implementar ações que sejam eficazes para identificar e reduzir riscos psicosociais previnem penalidade e consolidam a posição como líderes em responsabilidade mental. O Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental demonstra-se ser para as empresas um importante reconhecimento que tentam no dia a dia se destacarem em um mercado que tem foco na humanização, empatia e conformidade regulatória.

Fonte:
VocêRH

WORKSHOP



FASE 02

Sustentabilidade e Impactos Locais

Social

Educação, Tecnologia e Inclusão Estão Redefinindo o Futuro da Geração de Renda

Nota-se que o futuro do estado parece promissor devido à combinação de diferentes características, como o investimentos públicos, educação tecnológica e inclusão social. Essa abordagem integrada tem como objetivo capacitar a população, além disso, criar um ecossistema sustentável e inovador que transforma as desigualdades regionais em oportunidades.

Fonte:
SE.GOV.BR
UFS

WORKSHOP



FASE 02

Sustentabilidade e Impactos Locais

Tecnológica

Transformação Digital e Novas Competências Estão Definindo o Futuro Produtivo de Sergipe

Identifica-se que uma combinação entre a transformação digital, capacitação tecnológica e inovação na educação está remodelando os caminhos da inclusão produtiva no estado de Sergipe. O projeto Conecta-SE demonstra ter aliados para fortalecer sua entrega de valor. Aliados como das universidades e à colaboração entre setores. Esse aspecto simboliza que a tecnologia e a educação podem se juntar para criar uma força de trabalho qualificada, produtiva e altamente competitiva.

Fonte:
[SE.GOV.BR](#)
[UFS](#)

WORKSHOP



FASE 02

Sustentabilidade e Impactos Locais

Economia

Transformação Digital e a Capacitação Estão Redefinindo o Mercado de Trabalho em Sergipe

A combinação da formação profissional e a da transformação digital cria um novo panorama econômico para SERGIPE. O projeto 'Conecta-SE' promove que empresas e estudantes tenham os papéis centrais em uma economia com foco em inovação e sustentabilidade. Para que tenha a possibilidade de fomentar um futuro mais interligado e gerar oportunidade de trabalho e inclusão produtiva. Essa estratégia está se tornando uma tendência que altera a realidade local de Sergipe de uma forma para lidar com os desafios globais de uma forma competitiva e eficaz.

Fonte:
[SE.GOV.BR](#)
[UFS](#)

WORKSHOP



FASE 02

Sustentabilidade e Impactos Locais

Política

A Governança Colaborativa e o Governo Digital Estão Transformando as Políticas Públicas em Sergipe

A ligação entre tecnologia e governança colaborativa gera a criação de um governo digital. Identifica-se que essa ação possibilita uma nova etapa nas políticas públicas do estado de Sergipe. O projeto Conecta-SE vai liderar essa transformação ao conectar cidades e integrar serviços digitais. Essa abordagem possibilita que as soluções sejam sustentáveis e que tenha um efeito direto na geração de empregos.

Fonte:
[SE.GOV.BR](#)

WORKSHOP



FASE 02

RH Estratégico e Papel do RH nas empresas

Social

Saúde Mental e Liderança Estratégica
Estão Redesenhando o Futuro do Trabalho

Em relação ao futuro do trabalho, nota-se que está sendo definido pelo equilíbrio entre saúde mental, liderança estratégica e inclusão geracional. As empresas estão revisando suas práticas para fazer da liderança uma função mais estratégica e humana, voltada para o desenvolvimento de talentos, mentoria e incentivo ao engajamento. Estratégias como políticas de segurança psicológica, flexibilização de horários e employer branding com foco em propósito têm se mostrado eficazes tanto para atrair e reter talentos quanto para diminuir os níveis de burnout. Além de promover o equilíbrio entre resultados e empatia.

Fonte:

[Portal AL1](#) [GazetaDoPovo](#)
[Exame](#) [MundoDoRH](#)
[StartSe](#)
[Vocerh](#)

WORKSHOP



FASE 02

RH Estratégico e Papel do RH nas empresas

Tecnológico

Inteligência Artificial e a Automação
Estão Redefinindo o RH e Impulsionando a Produtividade

Nota-se que está tendo uma transformação com a incorporação de inteligência artificial, automação e People Analytics no setor de Recursos Humanos está transformando a forma como as empresas administram talentos e melhoram a produtividade. Novas habilidades, como a presença de tecnólogos de pessoas — cientistas de dados especializados em infraestrutura e tecnologia no RH —, são essenciais para assegurar o êxito dessa transformação digital. Ao harmonizar tecnologia, humanidade e empatia, as empresas estão avançando no tema de digitalização. Além disso, começam a reestruturar seus processos de maneira adaptativa e ágil.

Fonte:

[Portal AL1](#) [Vocerh](#)
[Exame](#)
[StartSe](#)
[GazetaDoPovo](#)

WORKSHOP



FASE 02

RH Estratégico e Papel do RH nas empresas

Econômico

Dados e IA Estão Remodelando a Tomada de Decisões e Gerando Valor Estratégico

Nota-se que a aplicação de técnicas avançadas de dados e inteligência artificial contribui para o desenvolvimento das empresas. Além disso, os gestores estão utilizando essas novas tecnologias para desenvolver nova estratégias de negócios que constitui um diferencial competitivo, mas também uma condição necessária para obter sucesso em um contexto global de elevada complexidade. A habilidade de utilizar ferramentas analíticas para produzir insights previsões, alinhar decisões ao valor do negócio e reconhecer o trabalho de gestão está estabelecendo um novo modelo de lideranças conectadas e orientadas por dados.

Fonte:
[MundoDoRH](#)
[Vocerh](#)
[GazetaDoPovo](#)

WORKSHOP



FASE 02

RH Estratégico e Papel do RH nas empresas

Ambiental

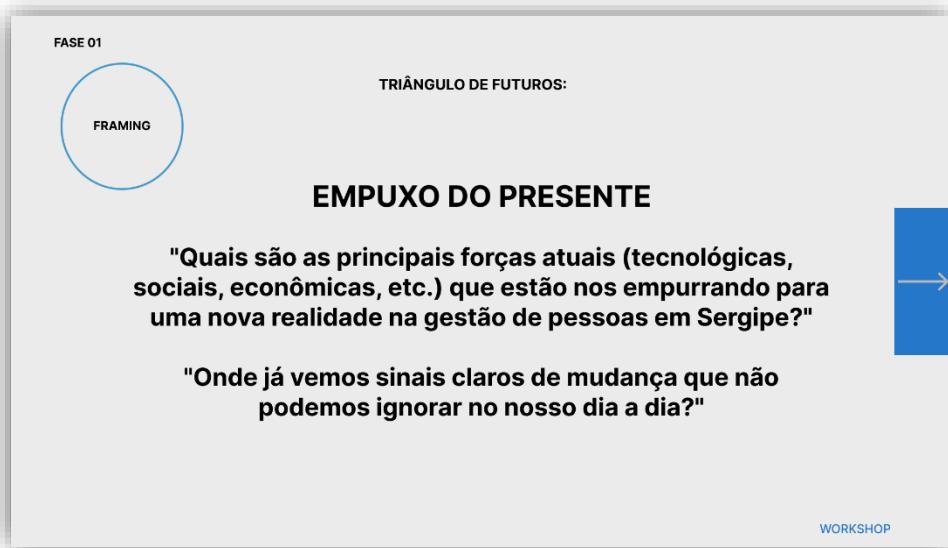
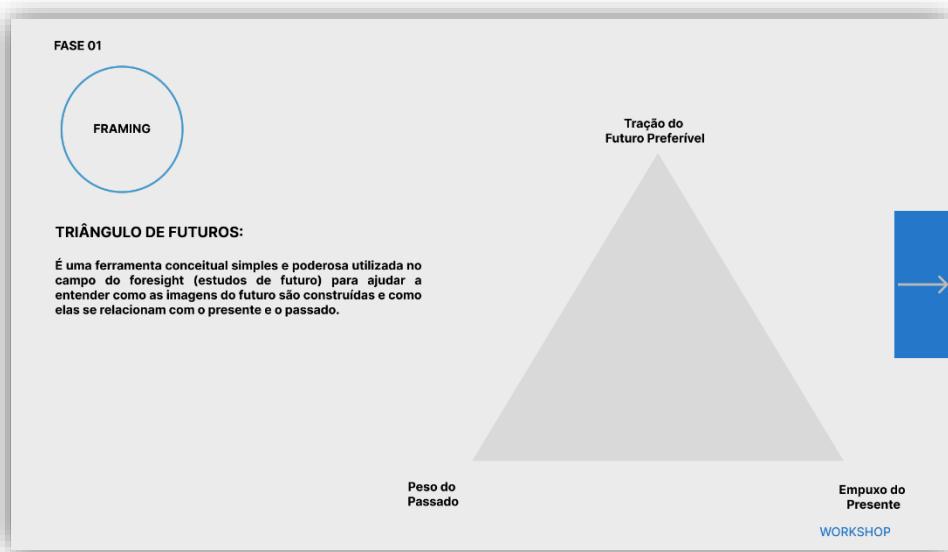
ESG Está Redefinindo a Reputação e o Futuro das Empresas

A implementação estratégica do ESG torna-se um elemento que promove o impulsionamento e o desenvolvimento da reputação empresarial. Nota-se que está transformando os mercados internacionais. Sustentabilidade, governança transparente e responsabilidade social transcendem os aspectos éticos. Esses são essenciais para a construção de marcas sólidas e em sintonia com as demandas do século XXI.

Fonte:
[StartSe](#)

WORKSHOP





FASE 01

TRIÂNGULO DE FUTUROS:

PESO DO PASSADO

"Quais são os paradigmas antigos, as formas de pensar enraizadas ou as crenças limitantes sobre o RH ou sobre a própria ABRH-SE que nos impedem de inovar?"

"Existe alguma resistência à mudança ou algum legado que, mesmo sem intenção, dificulta a ABRH-SE de se consolidar como referência estratégica?"

WORKSHOP

FASE 01

TRIÂNGULO DE FUTUROS:

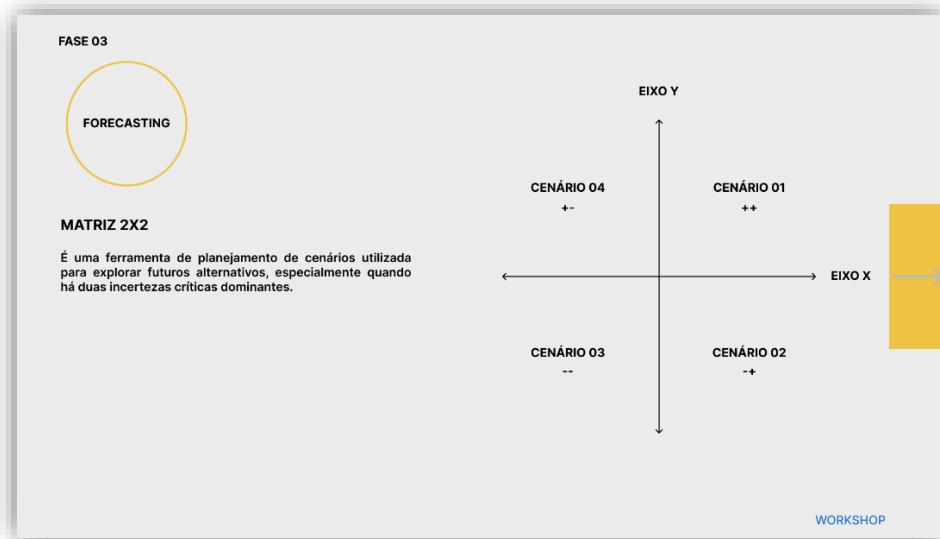
ATRAÇÃO DO FUTURO PREFERÍVEL

"Como seria a ABRH Sergipe ideal em 2035? O que ela estaria fazendo? Como estaria impactando o RH e as empresas em Sergipe?"

"Que valores, conquistas ou reconhecimentos futuros nos puxam em direção a essa visão de referência estratégica?"

"Se pudéssemos redesenhar o RH e o mercado de trabalho em Sergipe em 2035, o que gostaríamos de ver realizado?"

WORKSHOP



FASE 03



CENÁRIOS

No contexto de planejamento estratégico e estudos de futuro, são descrições plausíveis de futuros alternativos. Eles são essencialmente "histórias" sobre como o futuro poderia se desenvolver, baseadas em diferentes combinações de incertezas e tendências.

O propósito dos cenários não é prever com exatidão o que vai acontecer no futuro, mas sim expandir o campo de possibilidades que uma organização pode considerar.

- Um "Título De Jornal" Provocador Para O Cenário.
- 3-4 Frases-Chave Que Descrevem Como Seria O Mundo Da ABRH-SE E Do RH Em Sergipe Naquele Cenário Específico Em 2035. O Que Mudaria, Como As Empresas E O Mercado Operariam Sob Aquelas Condições?

WORKSHOP

FASE 04



REFINAMENTO DO FUTURO PREFERÍVEL

Lembram-se da nossa primeira ideia do que a ABRH Sergipe deseja ser em 2035? Agora, com todos os futuros alternativos que exploramos, temos uma visão mais rica e complexa.

Triângulo de futuros: Atração do Futuro Preferível

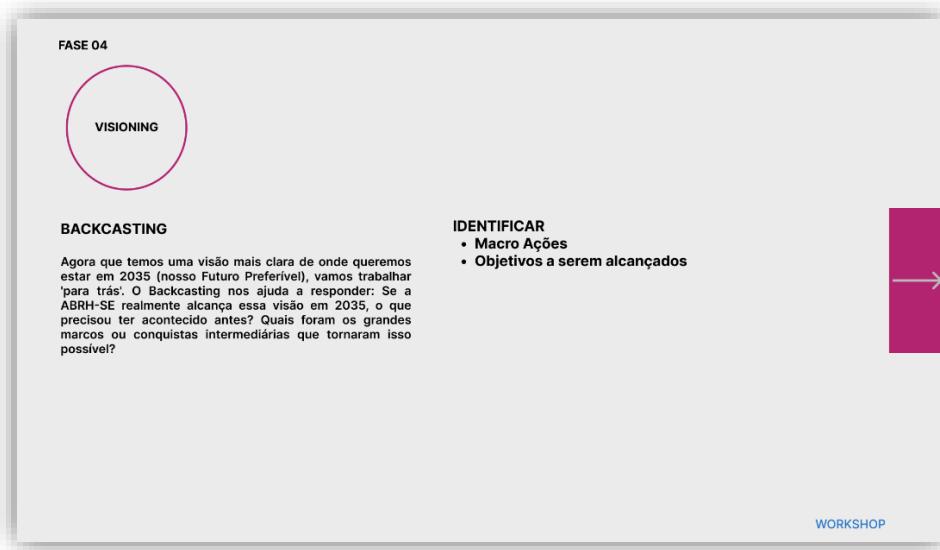
Qual é a missão da ABRH-SE em 2035? (Pode ser uma missão expandida/aprimorada, que reflete o aprendizado dos cenários).

Quais são os principais resultados/impactos mensuráveis que a ABRH-SE gerou para o RH, as empresas e o mercado de trabalho em Sergipe? (Pensem em exemplos concretos de impacto).

Como a ABRH-SE é percebida por seus stakeholders (membros, empresas, governo, academia)? Qual é a sua reputação e como ela se difere da percepção atual?

Quais são as principais características/inovações da ABRH-SE que a tornam uma referência em 2035? (Pensem em programas, tecnologias, metodologias).

WORKSHOP





APÊNDICE F – ABORDAGEM STEEP – SINAIS FRACOS PARA CRIAR TENDÊNCIAS

ID	Categoria-chave	Data da Notícia	Fonte da Notícia	Título da Notícia	Trecho da notícia sugerido - sinais fracos (microtendências)	Tipo de Sinal	Link	Tendência
1	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Portal AL1	Burnout entre lideranças: o esgotamento silencioso que ameaça empresas e estratégias de negócio	O cansaço das lideranças tem nome: burnout. A síndrome, antes associada majoritariamente a profissionais da linha de frente, hoje encontra nas lideranças um dos grupos mais afetados.	Social	Portal AL1	Saúde Mental e Liderança Estratégica - Em relação ao futuro do trabalho, nota-se que está sendo definido pelo equilíbrio entre saúde mental, liderança estratégica e inclusão geracional. As empresas estão revisando suas práticas para fazer da liderança uma função mais estratégica e humana, voltada para o desenvolvimento de talentos, mentoria e incentivo ao engajamento. Estratégias como políticas de segurança psicológica, flexibilização de horários e employer branding com foco em propósito têm se mostrado eficazes tanto para atrair e reter talentos quanto para diminuir os níveis de Burnout. Além de promover o equilíbrio entre resultados e empatia.
4	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/4/2025	Portal AL1	Burnout entre lideranças: o esgotamento silencioso que ameaça empresas e estratégias de negócio	"A Vixting reforça que o papel do RH precisa ir além das rotinas operacionais. O setor deve se posicionar como aliado estratégico na promoção da saúde emocional das lideranças". Para Michel Cabral, "O RH do futuro precisa unir empatia, dados e agilidade."	Social	Portal AL1	
6	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/4/2025	Portal AL1	Burnout entre lideranças: o esgotamento silencioso que ameaça empresas e estratégias de negócio	"Flexibilização de jornadas e metas realistas, com acompanhamento frequente"	Social	Portal AL1	
8	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/6/2025	Exame	'Cuidar de quem cuida': o papel estratégico do RH na visão de uma head global da ActionAid	Em um mundo onde causas sociais ganham cada vez mais protagonismo, o papel do RH no terceiro setor tem evoluído para muito além da gestão operacional.	Social	Exame	
9	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/6/2025	Exame	'Cuidar de quem cuida': o papel estratégico do RH na visão de uma head global da ActionAid	"Janaina Tavares conduz uma transformação baseada em escuta ativa, propósito e coerência institucional — elementos que, segundo ela, são essenciais para sustentar o impacto de organizações em contextos de vulnerabilidade"	Social	Exame	
12	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/6/2025	Exame	'Cuidar de quem cuida': o papel estratégico do RH na visão de uma head global da ActionAid	"O desgaste das equipes em contextos de alta exigência emocional não é uma exceção — é uma variável previsível. Por isso, o cuidado com as pessoas é parte do planejamento, não uma resposta emergencial."	Social	Exame	
13	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	A liderança empática, aliada a uma cultura de diversidade e inclusão, será um dos pilares mais fortes no RH. Para além de contratar talentos diversos, o desafio está em criar ambientes onde todos se sintam parte de um todo. Não é apenas sobre presença, mas sobre pertencimento."	Social	StartSe	

14	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	Empresas estão priorizando a jornada do colaborador como uma estratégia central para atrair e reter talentos. Isso inclui cuidar desde a integração até a saída do colaborador, garantindo que cada etapa seja marcante	Social	StartSe	
15	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	"A flexibilidade é a palavra de ordem. Modelos híbridos, combinando trabalho remoto e presencial, já não são mais uma opção, mas uma exigência. Paralelamente, o foco na saúde mental cresce, com empresas investindo em programas de bem-estar, terapias e práticas como mindfulness."	Social	StartSe	
16	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	Colaboradores e consumidores demandam mais transparência e ações concretas de impacto positivo."	Social	StartSe	
17	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	"O futuro do RH está em equilibrar tecnologia e humanidade, resultados e empatia	Social	StartSe	
18	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	"Promover o desenvolvimento tecnológico e investir no capital humano são duas alavancas essenciais para impulsionar a produtividade, um indicador que o Brasil precisa melhorar com urgência.	Social	VocêRH	
21	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	No RH do futuro, a demanda será por especialistas em tecnologia de dados e RH, bem como por profissionais com conhecimento aprofundado em áreas como cultura, aprendizagem, liderança e eficácia organizacional.	Social	VocêRH	
22	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	Estrategistas de pessoas. Profissionais que colaboram intensamente com líderes do negócio, atuando como coaches seniores. É uma evolução do papel de Business Partner. Esses profissionais devem ser capazes de traduzir a estratégia da empresa em prioridades para a gestão de pessoas e da organização, sempre baseando-se em dados.	Social	VocêRH	

23	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	Cientistas de pessoas. Profissionais especialistas em assuntos específicos que devem ser alocados de maneira dinâmica nos projetos de maior prioridade, criando programas de desenvolvimento, iniciativas de saúde organizacional e outras soluções para melhorar a experiência dos funcionários e da organização.	Social	VocêRH	
24	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	A Geração Z, composta por jovens nascidos entre 1996 e 2010, está moldando o mercado de trabalho com valores e expectativas distintas das gerações anteriores. Enquanto os Baby Boomers viam a liderança como símbolo de status e os Millennials como um trampolim para oportunidades, muitos da Geração Z encaram cargos de chefia com desconfiança	Social	Gazeta do Povo	
25	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Segundo uma pesquisa da consultoria Robert Walters, 72% dos jovens da Geração Z preferem progredir em cargos como colaboradores individuais a assumir posições de gestão intermediária.	Social	Gazeta do Povo	
26	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Uma pesquisa publicada na Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia revelou que apenas 36% dos entrevistados da Geração Z se sentem prontos para assumir posições de liderança, enquanto 24% demonstram incerteza.	Social	Gazeta do Povo	
27	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	A nova geração preza pela convivência, pela troca, pela parceria nos negócios. Nas entrevistas que conduzi (e não foram poucas) com esse público, ficou claro que enxergam na gestão um trabalho solitário	Social	Gazeta do Povo	
28	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	A Geração Z prioriza a autonomia, o bem-estar mental e a equidade de oportunidades. Eles buscam ambientes de trabalho colaborativos, com estruturas menos hierárquicas e que ofereçam flexibilidade	Social	Gazeta do Povo	

29	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	A familiaridade com a tecnologia e a valorização de causas sociais também influenciam suas escolhas profissionais"	Social	Gazeta do Povo	
30	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Redefinir o papel do gestor: transformar a função de liderança em um papel mais estratégico e envolvente, focado no desenvolvimento de talentos e na promoção da colaboração	Social	Gazeta do Povo	
31	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Oferecer formação e desenvolvimento contínuo: implementar programas de mentoria e desenvolvimento de soft skills para preparar os jovens para funções de liderança	Social	Gazeta do Povo	
32	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Mudar os indicadores de sucesso: avaliar a performance dos gestores com base no engajamento das equipes, capacidade de promover inovação e impacto na cultura organizacional	Social	Gazeta do Povo	
33	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Enquadrar a gestão como uma oportunidade de crescimento: apresentar a liderança como um caminho para desenvolvimento pessoal e profissional, e não apenas como uma posição de autoridade	Social	Gazeta do Povo	
35	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	7/17/2025	Mundo RH	O Futuro do Mercado de Trabalho: Oportunidades, Transformações e os Desafios da Nova Era Corporativa	o acesso à educação de qualidade ainda é desigual e a escassez de talentos fora dos grandes centros urbanos limita a expansão de oportunidades	Social	Mundo RH	
36	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	7/17/2025	Mundo RH	O Futuro do Mercado de Trabalho: Oportunidades, Transformações e os Desafios da Nova Era Corporativa	Não basta mais oferecer um bom salário ou um ambiente agradável — é necessário entregar propósito, inovação e flexibilidade. A busca por estratégias de employer branding.	Social	Mundo RH	
37	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	7/17/2025	Mundo RH	O Futuro do Mercado de Trabalho: Oportunidades, Transformações e os Desafios da Nova Era Corporativa	Modelos de remuneração mais modernos, políticas robustas de diversidade e inclusão e novas formas de contratar — como o trabalho remoto ou a busca por profissionais em mercados menos saturados — têm ajudado	Social	Mundo RH	

38	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	7/17/2025	Mundo RH	O Futuro do Mercado de Trabalho: Oportunidades, Transformações e os Desafios da Nova Era Corporativa	empresas a formar times mais diversos, equilibrados e com alta performance.			
39	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/4/2025	Portal AL1	Burnout entre lideranças: o esgotamento silencioso que ameaça empresas e estratégias de negócio	Gerenciar equipes multigeracionais, unindo diferentes visões de mundo em prol da inovação e da eficiência.	Social	Mundo RH	
40	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	"Implementação de sistemas inteligentes, que integrem dados de saúde ocupacional e rastreiem padrões de risco, permitindo uma atuação preventiva e personalizada"	Tecnologia	Portal AL1	Inteligência Artificial e a Automação Estão Redefinindo o RH e Impulsionando a Produtividade - Nota-se que está tendo uma transformação com a incorporação de inteligência artificial, automação e People Analytics no setor de Recursos Humanos está transformando a forma como as empresas administram talentos e melhoraram a produtividade. Novas habilidades, como a presença de tecnólogos de pessoas — cientistas de dados especializados em infraestrutura e tecnologia no RH, são essenciais para assegurar o êxito dessa transformação digital. Harmonizar tecnologia, humanidade e empatia, as empresas estão avançando no tema de digitalização. Além disso, começam a reestruturar seus processos de maneira adaptativa e ágil.
41	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	Ao explorar as transformações que moldam o RH, percebo que estamos diante de uma era marcada por inovação, humanização e integração de tecnologia."	Tecnologia	StartSe	
42	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	"O uso de dados está revolucionando o RH, possibilitando decisões mais estratégicas e assertivas. Ferramentas de People Analytics identificam padrões, antecipam problemas e ajudam a alinhar talentos às necessidades organizacionais."	Tecnologia	StartSe	
43	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	A IA e a automação simplificam tarefas administrativas, permitindo ao RH focar em estratégias mais complexas. Desde o recrutamento até treinamentos, essas tecnologias otimizam tempo e recursos.	Tecnologia	StartSe	
45	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	O futuro do RH está em equilibrar tecnologia e humanidade, resultados e empatia.	Tecnologia	StartSe	
47	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	Com a tecnologia disponível hoje, cerca de dois terços das atividades realizadas por equipes de RH podem ser automatizados.	Tecnologia	VocêRH	
					A inteligência artificial generativa, por exemplo, tem o potencial de adicionar até US\$ 4,4 trilhões à economia global.	Tecnologia	VocêRH	

48	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	No RH do futuro, a demanda será por especialistas em tecnologia de dados e RH	Tecnologia	VocêRH	
49	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	Tecnólogos de pessoas. Profissionais com profundo conhecimento de tecnologia – um perfil ainda pouco encontrado nos times de RH atualmente. São cientistas de dados e especialistas em infraestrutura cuja função deve ser construir e aprimorar a estrutura tecnológica do RH.	Tecnologia	VocêRH	
50	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	Por enquanto, estimamos que apenas 5 em cada 100 empresas estejam integrando novas tecnologias de gestão de pessoas à rotina de operações de forma bem-sucedida.	Tecnologia	VocêRH	
51	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	Também é importante reimaginar fluxos e processos em vez de apenas digitalizá-los, bem como seguir o mantra que é a base de qualquer transformação digital: começar pequeno, testar, ajustar e se mover rápido.	Tecnologia	VocêRH	
52	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	A familiaridade com a tecnologia e a valorização de causas sociais também influenciam suas escolhas profissionais	Tecnologia	Gazeta do Povo	
53	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Automatizar tarefas administrativas: utilizar a tecnologia para reduzir a carga burocrática dos gestores, permitindo que se concentrem nas pessoas	Tecnologia	Gazeta do Povo	
54	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	O uso de dados está revolucionando o RH, possibilitando decisões mais estratégicas e assertivas.	Economia	StartSE	Dados e IA Estão Remodelando a Tomada de Decisões e Gerando Valor Estratégico - Nota-se que a aplicação de técnicas avançadas de dados e inteligência artificial contribui para o desenvolvimento das empresas. Além disso, os gestores estão utilizando essas novas tecnologias para desenvolver nova estratégias de negócios que constituem
55	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	A inteligência artificial generativa, por exemplo, tem o potencial de adicionar até US\$ 4,4 trilhões à economia global.	Economia	VocêRH	
56	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	5/30/2025	VocêRH	Os 3 perfis profissionais do RH do futuro	Esses profissionais trabalharão de forma mais interconectada, fluida e focada em projetos, além de estar mais alinhados com a estratégia e o valor do negócio.	Economia	VocêRH	

57	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	6/3/2025	Gazeta do Povo	O futuro das empresas é da Geração Z, mas eles não querem ser líderes	Recompensar o trabalho de gestão de forma justa: garantir que a remuneração e o reconhecimento estejam alinhados às responsabilidades assumidas	Economia	Gazeta do Povo	um diferencial competitivo, mas também uma condição necessária para obter sucesso em um contexto global de elevada complexidade.
60	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	Quanto a isso, destacamos a importância de alinhamento entre o porquê da empresa existir e o que move cada colaborador. Em outras palavras, um alinhamento que considera a missão, visão e valores da organização, incluindo agendas de crescente importância, como o conjunto de práticas de ESG (Ambiental, Social e Governança).	Ambiental	StartSE	ESG Está Redefinindo a Reputação e o Futuro das Empresas - A implementação estratégica do ESG torna-se um elemento que promove o impulsionamento e o desenvolvimento da reputação empresarial. Nota-se que está transformando os mercados internacionais. Sustentabilidade, governança transparente e responsabilidade social transcendem os aspectos éticos. Esses são essenciais para a construção de marcas sólidas e em sintonia com as demandas do século XXI.
61	RH Estratégico e Papel do RH nas empresas	12/9/2024	StartSe	As tendências do RH para 2025: um olhar estratégico sobre o futuro	A sustentabilidade não é só um diferencial, é uma responsabilidade	Ambiental	StartSE	

ID	Categoria-chave	Data da Notícia	Fonte da Notícia	Título da Notícia	Trecho da notícia sugerido - sinais fracos (microtendências)	Tipo de Sinal/Tendência	Link	Tendência
140	Saúde Mental e Impacto nas Empresas	1/17/2025	Clicksergiipe	II Congresso Reintegrar e Felicidade acontece em Aracaju no dia 25	O evento promovido pela Clínica Reintegrar vai abordar o tema da Felicidade que será analisado a partir de diversos profissionais e especialistas com apresentações e palestras diferenciadas.	Social	Clicksergiipe	Saúde Mental e o Bem-Estar Estão Redefinindo a Felicidade no Trabalho - Nota-se que transformar saúde mental em prioridade nas empresas estão sendo uma nova fase para mercado de trabalho. As empresas que resolverem adotar medidas para gerenciar o bem-estar mental, como a administração de riscos psicosociais e criar programas de bem-estar e saúde mental, vão estar em conformidade com as novas normas e conquistar vantagens competitivas.
154	Saúde Mental e Impacto nas Empresas	10/24/2024	VocêRH	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	Agora, cuidar da saúde mental dos funcionários é uma obrigação das empresas. Isso porque a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) foi revisada no último mês – e passou a exigir que as companhias identifiquem parâmetros psicosociais em seus relatórios de gerenciamento de riscos.	Social	VocêRH	
155	Saúde Mental e Impacto nas Empresas	10/24/2024	VocêRH	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	Isso também pode diminuir os afastamentos por problemas de saúde mental, reduzir o turnover, engajar colaboradores e melhorar a reputação de uma empresa no mercado de trabalho.	Social	VocêRH	
153	Saúde Mental e Impacto nas Empresas	10/23/2024	VocêRH	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	Agora, cuidar da saúde mental dos funcionários é uma obrigação das empresas. Isso porque a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) foi revisada no último mês – e passou a exigir que as companhias identifiquem parâmetros psicosociais em seus relatórios de gerenciamento de riscos.	Político	VocêRH	
158	Saúde Mental e Impacto nas Empresas	10/24/2024	VocêRH	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	Essa situação, inclusive, levou à criação de leis como a de número 14.831/24, que instituiu o Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental.	Político	VocêRH	Nova Regulação Transforma Saúde Mental em Prioridade Estratégica nas Empresas - Com a adesão das empresas em relação aos programas de bem-estar organizacional e a conformidades com as normas de saúde mental promove um novo padrão das relações de trabalho no Brasil. As empresas que tiverem o protagonismo de implementar ações que sejam eficazes para identificar e reduzir riscos psicosociais previnem penalidade e consolidam a posição como líderes em responsabilidade mental. O Certificado de Empresa Promotora de Saúde Mental demonstra-se ser para as empresas um importante reconhecimento que tentam no dia a dia se destacarem em um mercado que tem foco na humanização, empatia e conformidade regulatória.

156	Saúde Mental e Impacto nas Empresas	10/24/2024	VocêRH	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	Segundo uma estimativa da consultoria Deloitte, 14% a 20% da folha de pagamento das empresas é dinheiro gasto com plano de saúde, por exemplo. Trabalhar para melhorar o bem-estar, portanto, pode reduzir esses custos.	Economia	VocêRH	O Investimento em Bem-Estar Reduz Custos com Saúde e Minimiza Penalidades - Identifica-se que a transformação da gestão empresarial pela redução de custos e conformidade por meio de programas de bem-estar e saúde mental. Empresas que investem na melhoria da qualidade de vida dos funcionários diminuem custos operacionais consideráveis e previnem penalidades decorrentes de irregularidades.
157	Saúde Mental e Impacto nas Empresas	10/24/2024	VocêRH	Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas	Empresas que não obedecerem às diretrizes da NR-1 serão multadas. A penalidade varia de acordo com a gravidade da infração, o número de empregados afastados e o histórico de conformidade da empresa.	Economia	VocêRH	

ID	Categoria-chave	Data da Notícia	Fonte da Notícia	Título da Notícia	Trecho da notícia sugerido - sinais fracos (microtendências)	Tipo de Sinal/Tendência	Link	Tendência
117	Sustentabilidade e Impactos Locais	5/8/2025	SE.GOV.BR	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	Antônio Vieira Neto destacou a relevância e o impacto da iniciativa (projeto 'Conecta-SE', que visa impulsionar a transformação digital e a inclusão produtiva em Sergipe) para o futuro do desenvolvimento econômico e social de Sergipe.	Economia	Se.gov.br	Transformação Digital e a Capacitação Estão Redefinindo o Mercado de Trabalho em Sergipe - A combinação da formação profissional e a da transformação digital cria um novo panorama econômico para SERGIPE. O projeto 'Conecta-SE' promove que empresas e estudantes tenham os papéis centrais em uma economia com foco em inovação e sustentabilidade. Para que tenha a possibilidade de fomentar um futuro mais interligado e gerar oportunidade de trabalho e inclusão produtiva. Essa estratégia está se tornando uma tendência que altera a realidade local de Sergipe de uma forma para lidar com os desafios globais de uma forma competitiva e eficaz.
118	Sustentabilidade e Impactos Locais	5/8/2025	SE.GOV.BR	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	É um investimento por meio do Governo do Estado no valor de R\$ 400 milhões, em que cerca de R\$ 30 milhões serão destinados para a área de capacitação profissional	Economia	Se.gov.br	A Governança Colaborativa e o Governo Digital Estão Transformando as Políticas Públicas em Sergipe - A ligação entre tecnologia e governança colaborativa gera a criação de um governo digital. Identifica-se que essa ação possibilita uma nova etapa nas políticas públicas do estado de Sergipe. O projeto Conecta-SE vai liderar essa transformação ao conectar cidades e integrar serviços digitais. Essa abordagem possibilita
125	Sustentabilidade e Impactos Locais	1/31/2025	WWW.UFS.BR	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	Fazer parte de empresa júnior fortalece a formação acadêmica e profissional de seus estudantes, aproximando-os do mercado de trabalho e da realidade empresarial	Economia	UFS	
119	Sustentabilidade e Impactos Locais	5/8/2025	SE.GOV.BR	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	Na manhã desta quarta-feira, 8, o Governo de Sergipe, por meio da Secretaria de Planejamento, Orçamento e Inovação (Seplan) e da Secretaria do Trabalho, Emprego e Empreendedorismo (Seteem), deu mais um passo em direção à modernização de suas políticas públicas com foco na Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)"	Político	Se.gov.br	O diretor de Planejamento e Orçamento, André Barroso, abordou o conceito de governança colaborativa, ressaltando como a cooperação entre entes públicos e privados pode gerar
120	Sustentabilidade e Impactos Locais	5/8/2025	SE.GOV.BR	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar	O diretor de Planejamento e Orçamento, André Barroso, abordou o conceito de governança colaborativa, ressaltando como a cooperação entre entes públicos e privados pode gerar	Político	Se.gov.br	

				transformação digital e inclusão produtiva	impactos positivos na criação de oportunidades de trabalho			que as soluções sejam sustentáveis e que tenha um efeito direto na geração de empregos.
121	Sustentabilidade e Impactos Locais	5/8/2025	SE.GOV.BR	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	o Conecta-SE, que traz para Sergipe um investimento na parte tecnológica de interligação dos municípios, mas principalmente de poder oferecer um governo cada vez mais digital para a população	Político	Se.gov.br	
122	Sustentabilidade e Impactos Locais	1/31/2025	WWW.UFS.BR	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	As empresas juniores são um importante instrumento de formação, pois promovem o desenvolvimento de diversas habilidades, como comunicação, negociação, liderança e trabalho em equipe	Social	UFS	Educação, Tecnologia e Inclusão Estão Redefinindo o Futuro da Geração de Renda - Nota-se que o futuro do estado parece promissor devido à combinação de diferentes características, como os investimentos públicos, educação tecnológica e inclusão social. Essa abordagem integrada tem como objetivo capacitar a população, além disso, criar um ecossistema sustentável e inovador que transforma as desigualdades regionais em oportunidades.
123	Sustentabilidade e Impactos Locais	1/31/2025	WWW.UFS.BR	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	Atualmente, estamos desenvolvendo um projeto de impacto voltado para crianças neuroatípicas	Social	UFS	
115	Sustentabilidade e Impactos Locais	5/8/2025	SE.GOV.BR	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	Tecnologia	Se.gov.br	Transformação Digital e Novas Competências Estão Definindo o Futuro Produtivo de Sergipe - Identifica-se que uma combinação entre a transformação digital, capacitação tecnológica e inovação na educação está remodelando os caminhos da inclusão produtiva no estado de Sergipe. O projeto Conecta-SE demonstra ter aliados para fortalecer sua entrega de valor. Aliados como
116	Sustentabilidade e Impactos Locais	5/8/2025	SE.GOV.BR	Sergipe promove seminário do projeto 'Conecta-SE' para	O evento reuniu gestores públicos, profissionais da área de tecnologia, representantes da iniciativa privada e do setor educacional no mesmo espaço para viabilizar a	Tecnologia	Se.gov.br	

				impulsionar transformação digital e inclusão produtiva	elaboração de diagnóstico e modelagem de cursos voltados às áreas de tecnologia, habilidades digitais e eficiência energética			das universidades e à colaboração entre setores. Esse aspecto simboliza que a tecnologia e a educação podem se juntar para criar uma força de trabalho qualificada, produtiva e altamente competitiva.
124	Sustentabilidade e Impactos Locais	1/31/2025	WWW.U FS.BR	UFS se consolida como maior polo de empresas juniores de Sergipe e segundo do Nordeste	Com investimentos estruturais e incentivo à inovação, a universidade amplia oportunidades acadêmicas e profissionais para seus estudantes	Tecnologia	UFS	

ID	Categoria-chave	Data da Notícia	Fonte da Notícia	Título da Notícia	Trecho da notícia sugerido - sinais fracos (microtendências)	Tipo de Sinal/Tendência	Link	Tendência
7	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Planejamento estratégico: Esta tendência envolve um planejamento da força de trabalho que extrapola o headcount anual, incluindo planos de sucessão para cargos críticos e um planejamento focado em competências para futuras necessidades de talentos, contribuindo para o engajamento e retenção.	Economia	Solides	Planejamento Estratégico e a Requalificação de Talentos Estão Remodelando o Futuro do Trabalho - Identifica-se que o futuro do trabalho pode ser definido pela integração do planejamento estratégico, aprimoramento de competências e economia circular. Líderes que integram sustentabilidade, inteligência artificial e conectividade constante em suas abordagens de gestão de talentos estão construindo organizações resilientes e inovadoras. Ao adotar um modelo de força de trabalho flexível e qualificada, as empresas preenchem lacunas operacionais, e também redefinem o conceito de sucesso organizacional ao incorporar inovação, propósito e sustentabilidade.
21	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/30/2025	Mundo RH	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	"O impacto da gestão de pessoas nos resultados das empresas tem ganhado cada vez mais relevância em um mercado movido por alta competitividade e desafios crescentes na retenção e engajamento de talentos.". "Em um cenário de constantes transformações, a gestão de pessoas deixou de ser apenas uma área de suporte para se tornar uma peça estratégica no sucesso das organizações."	Economia	MundoRH	
22	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/30/2025	Mundo RH	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	"Empresas que tratam a área como investimento estratégico relatam aumento de produtividade, melhoria no clima organizacional e maior retorno sobre o investimento (ROI)."	Economia	MundoRH	
23	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/30/2025	Mundo RH	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	"Em 2024, cerca de 8,5 milhões de trabalhadores pediram demissão, segundo estudo da LCA Consultoria Econômica, com base em dados do Ministério do Trabalho. Esse número reflete o desafio crescente das empresas em reter talentos e engajar equipes.". Mariana Dias, CEO da Gupy, reforça que medidas estratégicas "impactam diretamente os resultados financeiros das empresas, revertendo quadros de alta rotatividade e impulsionando o crescimento"	Economia	MundoRH	
102	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que	A avalanche de novidades tecnológicas empurra o mercado para um cenário em que	Economia	Forbes	

				Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	todo profissional e qualquer empresa devem aproveitar as novas ferramentas disponíveis – isso se quiserem permanecer relevantes e liderar a mudança.			
103	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	A ascensão da IA também levanta preocupações sobre a ampliação das desigualdades. ... Para outra parte dos profissionais, ela representa um risco de aprofundamento das desigualdades e do desemprego.	Economia	Forbes	
104	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	quase 90% das empresas vão enfrentar escassez de habilidades relevantes na sua força de trabalho – especialmente em análise de dados, TI e gerenciamento de pessoas.	Economia	Forbes	
105	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	reskilling – o processo de treinar ou requalificar um profissional para que ele adquira novas habilidades – é a melhor maneira de fechar essa lacuna.	Economia	Forbes	
106	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	Esse mercado “open talent” está em crescimento e deve passar de R\$ 6 bilhões até 2032, segundo relatório da empresa de pesquisa Future Market Insights	Economia	Forbes	
107	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	As empresas tendem a investir na contratação de profissionais que sejam capazes de implementar estratégias para automatizar processos e trazer ganhos de produtividade e redução de despesas	Economia	Forbes	
127	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management Review Brasil	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	À medida que caminhamos para um mundo 100% conectado, essa dependência se tornará cada vez mais importante, tornando-se um fator diferencial entre marcas e na escolha das soluções diárias."	Economia	MitSloan	
131	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	Observa-se uma mudança nos modelos de negócios e consumo, que abandonam a vertente puramente consumista em favor de modelos mais sustentáveis de uso.	Economia	MitSloan	

			Review Brasil					
133	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management Review Brasil	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	Movimentos migratórios: Referem-se ao deslocamento crescente de pessoas de um lugar para outro, seja dentro de um mesmo país (migração interna) ou entre países diferentes (migração internacional). Esses movimentos podem ser temporários ou permanentes e são motivados por uma variedade de fatores, como razões econômicas, sociais, políticas, ambientais e pessoais. Embora não seja um fenômeno novo, tem ganhado visibilidade, especialmente através das redes digitais, o fato de grandes massas de pessoas se deslocarem e, com isso, alterarem o pêndulo econômico e até social de regiões e países. A Europa tem sido um exemplo notável da chegada constante de pessoas provenientes de regiões mais desfavorecidas, que buscam melhores condições e têm alterado a força de trabalho e dinâmica social e política de diversos países.	Economia	MitSloan	
134	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management Review Brasil	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	A economia circular propõe um ciclo contínuo de reutilização, reciclagem e regeneração de materiais e produtos.	Economia	MitSloan	
136	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management Review Brasil	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	A trabalhabilidade representa a busca pelo sucesso psicológico, em contraste com o sucesso definido por valores externos.	Economia	MitSloan	
138	Tendências Futuras e Inovação em RH	4/11/2024	SHRM	A 4-Day Workweek? AI-Fueled Efficiencies	"Uma Jornada de Trabalho de 4 Dias? Eficiências Impulsionadas pela IA Poderiam Torná-la Realidade".	Economia	SHRM	

				Could Make It Happen				
144	Tendências Futuras e Inovação em RH	2/12/2025	Forbes	Task Masking: Entenda a Nova Tendência de Fingir Produtividade no Escritório	O estudo também revelou que 54% dos profissionais dessa geração (Geração Z) são demitidos nos primeiros 90 dias de trabalho	Economia	Forbes	
149	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/28/2025	Exame	Eles criaram um negócio milionário ao atacar a maior dor do RH	A startup paulistana Talentflix, fundada por Alexandre Abreu e Ana Piccardo, cresceu 5,3 vezes desde 2023 com um modelo de assinatura que combina tecnologia e curadoria humana para resolver falhas no recrutamento de pessoal".	Economia	Exame	
152	Tendências Futuras e Inovação em RH	11/30/2024	Exame	Employee Value Proposition (EVP): a tendência que será um dos principais desafios do RH em 2025	Lideranças de RH enfrentaram orçamentos apertados, regulação crescente e baixa valorização interna do setor	Economia	Exame	
2	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Softwares completos e unificados: A tendência aponta para a busca por plataformas de RH completas que reúnam todas as funcionalidades em um só lugar, otimizando o dia a dia, tornando as decisões mais estratégicas e os processos mais ágeis e simplificados.	Tecnologia	Solides	A IA e o People Analytics Estão Transformando a Gestão de Talentos no Mundo Digital - Percebe-se que o futuro da gestão de talentos está sendo moldado pela combinação de inteligência artificial, People Analytics e plataformas digitais integradas. As tecnologias avançadas serão empregadas para simplificar processos e repensar fluxos de trabalho inteiros de maneira mais estratégica e eficaz. As empresas que dominarem essas ferramentas estarão em vantagem, criando ambientes altamente personalizados e envolventes, preparadas para
8	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	IA: O sinal é a análise de dados e o uso de inteligência artificial para entender melhor os colaboradores, estabelecer padrões de comportamento e planejar ações direcionadas, além de agilizar processos e automações, como a triagem de currículos, com responsabilidade.	Tecnologia	Solides	
9	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	People Analytics: O sinal é a análise de dados e o uso de inteligência artificial para entender melhor os colaboradores, estabelecer padrões de comportamento e planejar ações direcionadas, além de agilizar processos e	Tecnologia	Solides	

					automações, como a triagem de currículos, com responsabilidade.			enfrentar os desafios de um mundo em constante progresso tecnológico. Essa onda de inovação não remove o elemento humano do RH, mas o expande, possibilitando resultados mais significativos e alinhados com o futuro do trabalho.
14	Tendências Futuras e Inovação em RH	6/25/2025	RH Pra Você	HR4Results 2025: O evento que acelera o futuro do RH no Brasil	"A transformação digital está impactando desde o recrutamento até a gestão de talentos."	Tecnologia	RHPraVocê	
16	Tendências Futuras e Inovação em RH	6/18/2025	Braga TV	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	"A digitalização da gestão de pessoas trouxe consigo uma série de ferramentas e plataformas que permitem centralizar, automatizar e monitorizar todas as atividades relacionadas com os colaboradores."	Tecnologia	BragaTV	
17	Tendências Futuras e Inovação em RH	6/18/2025	Braga TV	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	"Dados pessoais, contratos, registo de formação, avaliações de desempenho – tudo pode ser acedido de forma segura e organizada."	Tecnologia	BragaTV	
18	Tendências Futuras e Inovação em RH	6/18/2025	Braga TV	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	"Plataformas de RH digitais oferecem canais específicos para envio de comunicados, partilha de documentos ou feedback."	Tecnologia	BragaTV	
19	Tendências Futuras e Inovação em RH	6/18/2025	Braga TV	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	"Ferramentas que permitem definir objetivos, monitorizar KPIs e registar avaliações periódicas tornam mais simples identificar necessidades de formação e promover planos de carreira."	Tecnologia	BragaTV	
20	Tendências Futuras e Inovação em RH	6/18/2025	Braga TV	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	"Os dados recolhidos através destas plataformas permitem gerar relatórios e métricas em tempo real... com base em informação concreta."	Tecnologia	BragaTV	
24	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/30/2025	Mundo RH	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	"IA em processos de recrutamento pode reduzir o índice de turnover em até 24% e aumentar em 20% a adesão às pesquisas de clima e engajamento."	Tecnologia	MundoRH	

26	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/28/2025	Mundo RH	RH TECH 2025: IA, educação e liderança moldam o novo RH — e o Mundo RH estava lá!	"A principal mensagem do evento foi a de que a IA não substituirá o RH — ela o potencializará. Profissionais de gestão de pessoas que souberem usar essa tecnologia de forma estratégica terão mais tempo para focar no que realmente importa: as pessoas"	Tecnologia	MundoRH	
27	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/28/2025	Mundo RH	RH TECH 2025: IA, educação e liderança moldam o novo RH — e o Mundo RH estava lá!	IA já está sendo utilizada através de multiagentes para "personalizar trilhas de aprendizado, agilizar processos de recrutamento e até gerar dados para decisões mais assertivas em clima organizacional e performance"	Tecnologia	MundoRH	
29	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/28/2025	Mundo RH	RH TECH 2025: IA, educação e liderança moldam o novo RH — e o Mundo RH estava lá!	As tendências que moldam a educação corporativa incluem: Plataformas personalizadas de aprendizagem, Uso de IA para análise de gaps de competências, Microlearning e aprendizado sob demanda, Curadoria de conteúdo alinhada ao negócio, e Treinamento contínuo como diferencial competitivo. A educação é considerada o "combustível da inovação"	Tecnologia	MundoRH	
97	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	Com o impulso da inteligência artificial, até 2050 vamos evoluir 100 anos a cada 5, prevê Ian Beacraft, CEO e Chief Futurist da Signal and Cipher	Tecnologia	Forbes	
98	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	o letramento tecnológico é, de fato, uma das habilidades mais relevantes para se ter sucesso, segundo um relatório do Fórum Econômico Mundial.	Tecnologia	Forbes	
99	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	Não seremos substituídos pela IA, e sim por quem souber usá-la melhor...o que Ian Beacraft...chama de "domínio intuitivo da IA	Tecnologia	Forbes	
100	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	As empresas líderes são aquelas que estão focadas em reimaginar fluxos de trabalho inteiros com o uso de IA generativa e IA	Tecnologia	Forbes	

101	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	analítica, em vez de apenas integrar essas ferramentas às práticas atuais de trabalho.			
137	Tendências Futuras e Inovação em RH	4/11/2024	SHRM	A 4-Day Workweek? AI-Fueled Efficiencies Could Make It Happen	plataformas online imersivas. Esses ambientes, que integram realidade virtual e aumentada permitem colaboração contínua, independentemente da localização física.	Tecnologia	Forbes	
146	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/17/2025	OPOVO.COM.BR	Troféu Empreender 2024: startup de educação corporativa vence categoria 'Tecnologia'	Uma organização gerida por IA não é um conceito futurista. Essa tecnologia já faz parte de muitos locais de trabalho e continuará a moldar o mercado de trabalho e o RH. Veja como empregadores e funcionários podem gerenciar com sucesso a IA generativa e outros sistemas baseados em IA.	Tecnologia	SHRM	
1	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	"Vencer a categoria 'Tecnologia' do Troféu Empreender 2024 é um marco que reforça nossa visão de que tecnologia é, antes de tudo, um investimento em pessoas. A verdadeira inteligência não é artificial, mas biológica, e é através dela que o ser humano evolui, transformando-se em uma tecnoespécie capaz de criar soluções que impactam o mundo"	Tecnologia	OPOVO.COM.BR	
3	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Gestão comportamental: A tendência é focada na compreensão mais robusta do perfil de cada profissional por parte da liderança para potencializar resultados e engajar talentos, o que exige um programa de desenvolvimento de lideranças.	Social	Sólides	A Gestão Comportamental e a Experiência do Colaborador Estão Redefinindo o Futuro do Trabalho - As normas do mercado de trabalho estão sendo alteradas pela gestão humanizada e pela valorização da experiência do funcionário. Empresas que adotam práticas como alinhamento de propósito, segurança psicológica e diversidade são capazes de atrair, engajar e reter talentos, melhorar o ambiente de trabalho e aumentar o retorno sobre o investimento (ROI). O futuro do trabalho foca na humanização dos processos
4	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Benefícios flexíveis: O sinal é a oferta de benefícios que permitam que a empresa conte com um número maior de pessoas, proporcionando mais qualidade de vida e elevando a satisfação, com base nas demandas dos colaboradores.	Social	Sólides	
					Esta tendência é um movimento estratégico para tornar os processos seletivos e o ambiente de trabalho mais inclusivos, contribuindo para o engajamento e derrubando estereótipos, em	Social	Sólides	

					resposta às demandas da sociedade e das novas gerações.			empresariais, fomentando uma cultura que integra tecnologia, bem-estar e propósito para criar ambientes verdadeiramente inovadores e sustentáveis.
5	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Desenvolvimento de soft skills: A tendência é o investimento no desenvolvimento dos colaboradores em habilidades comportamentais (soft skills) para lidar com a escassez de talentos, como responsabilidade, colaboração e raciocínio lógico.	Social	Sólides	
6	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Senso de propósito no trabalho: O sinal é a importância do alinhamento entre o propósito da empresa (missão, visão, valores, incluindo práticas ESG) e o que move cada colaborador, visando atrair e reter talentos que se identifiquem com os ideais da organização.	Social	Sólides	
10	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Flexibilidade para retenção de talentos: A tendência é a adoção da flexibilidade como estratégia para evitar a perda de profissionais altamente qualificados, especialmente em cenários de resistência ao retorno presencial, considerando movimentos de trabalho remoto e híbrido.	Social	Sólides	
11	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Segurança psicológica: O foco é na criação de um ambiente onde as pessoas não têm medo de compartilhar ideias, fazer perguntas ou admitir erros, promovendo o bem-estar integral e favorecendo a inovação.	Social	Sólides	
12	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Experiência do colaborador como prioridade: Esta tendência visa o cultivo da relação empresa-colaborador, fazendo com que o employer branding integre a cultura organizacional de forma autêntica e transparente para atrair e reter talentos, especialmente as novas gerações.	Social	Sólides	
13	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/3/2024	Empresa Sólides	12 tendências de RH para 2025: saiba o que está em alta!	Preparação para a nova força de trabalho: O sinal é a necessidade de entender as novas dinâmicas e demandas de trabalho, ajudando a empresa a identificar tarefas automatizáveis e a	Social	Sólides	

					preparar profissionais através de upskilling para novas funções decorrentes da automação.			
15	Tendências Futuras e Inovação em RH	6/18/2025	Braga TV	A digitalização na área dos Recursos Humanos: bem-estar, eficiência e inovação	"A valorização dos trabalhadores é uma das grandes tendências no mundo empresarial contemporâneo. (...) Trabalhadores felizes são mais produtivos, criativos e leais."	Social	BragaTV	
25	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/30/2025	Mundo RH	HR4Results 2025: Tendências e soluções para atingir grandes resultados na gestão de pessoas	"iniciativas estratégicas como programas de bem-estar, flexibilidade no trabalho e diversidade têm se consolidado como ferramentas indispensáveis para criar ambientes mais acolhedores e representativos."	Social	MundoRH	
28	Tendências Futuras e Inovação em RH	5/28/2025	Mundo RH	RH TECH 2025: IA, educação e liderança moldam o novo RH — e o Mundo RH estava lá!	"soft skills como adaptabilidade, empatia e comunicação são tão importantes quanto o domínio técnico (hard skills)"	Social	MundoRH	
91	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	O futuro do trabalho é multi-habilidades: profissionais vão precisar desenvolver novas competências – técnicas e humanas – cada vez mais rápido	Social	Forbes	
92	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	Empresas que quiserem atrair e reter talentos – especialmente os jovens da Geração Z, que se demitem em ritmo recorde no Brasil e já serão 25% da força de trabalho global em 2025 – devem oferecer oportunidades de (re)capacitação.	Social	Forbes	
93	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	A Geração Z é também a mais propensa a tirar licenças de saúde mental, sinalizando a urgência de políticas de bem-estar nas empresas	Social	Forbes	
94	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	Há um descasamento de expectativas: enquanto as organizações buscam modelos mais presenciais, os funcionários valorizam o trabalho remoto	Social	Forbes	

95	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	A era da gig economy é impulsionada pelo desaparecimento do conceito de “emprego para a vida toda” e pela busca por flexibilidade.	Social	Forbes	
96	Tendências Futuras e Inovação em RH	12/20/2024	Forbes	Futuro do Trabalho: 20 Tendências Que Vão Mudar Nossa Realidade em 2025	Profissionais estão deixando seus empregos abruptamente como resposta a experiências negativas na empresa, como falta de reconhecimento, esgotamento, desengajamento com a cultura organizacional ou mudanças no modelo de trabalho.	Social	Forbes	
108	Tendências Futuras e Inovação em RH	7/11/2025	Contadores.cnt.br	SXSW 2025 alerta sobre empresas vivas e futuro da cultura corporativa	a cultura corporativa tradicional deve abrir espaço para um novo modelo, que integra inteligência artificial, sensores ambientais e biotecnologia em um sistema de aprendizado constante chamado de inteligência viva.	Social	Contadores.cnt.br	
109	Tendências Futuras e Inovação em RH	7/11/2025	Contadores.cnt.br	SXSW 2025 alerta sobre empresas vivas e futuro da cultura corporativa	Para que a transição rumo à inteligência viva seja efetiva, não basta somente adotar novas tecnologias. Exemplos como o fim dos middle management – onde coordenadores, gerentes e gerentes sêniores tendem a desaparecer da estrutura tradicional e darão lugar a líderes mais horizontais, com perfil de facilitadores de squads multidisciplinares já é realidade.	Social	Contadores.cnt.br	
110	Tendências Futuras e Inovação em RH	7/11/2025	Contadores.cnt.br	SXSW 2025 alerta sobre empresas vivas e futuro da cultura corporativa	A chegada da IA pede uma nova arquitetura na empresa, com fluxos mais ágeis, menos silos e maior flexibilidade para adaptação constante. Dificilmente será possível incorporar inteligência artificial de forma eficiente mantendo a mesma estrutura hierárquica e os velhos processos.	Social	Contadores.cnt.br	
111	Tendências Futuras e Inovação em RH	7/11/2025	Contadores.cnt.br	SXSW 2025 alerta sobre empresas vivas e futuro da cultura corporativa	A governança também precisa evoluir. Modelos adaptativos ganham força ao propor a descentralização do poder e o fortalecimento da autonomia dos times. Por fim, o RH precisa assumir um novo papel: o de designer de cultura.	Social	Contadores.cnt.br	

112	Tendências Futuras e Inovação em RH	7/11/2025	Contador es.cnt.br	SXSW 2025 alerta sobre empresas vivas e futuro da cultura corporativa	O RH do futuro não será apenas uma área de suporte, mas o epicentro da transformação cultural nas empresas. Em vez de se limitar a processos operacionais, sua missão será desenhar ambientes onde a inovação floresça, os talentos se desenvolvam e os valores organizacionais ganhem vida. Trata-se de um papel estratégico e criativo, que exige sensibilidade para captar sinais do ambiente, habilidade para construir pontes entre áreas e coragem para romper com estruturas ultrapassadas. O RH deixa de ser executor e passa a ser arquiteto da cultura”, finaliza Adeildo.	Social	Contadores.cnt.br	
126	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management Review Brasil	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	Nômades digitais: Crescem nos mercados profissionais aquelas pessoas para as quais o conceito de 'ir ao escritório' e cumprir um 'expediente normal' já não fazem sentido."	Social	MITSLOAN	
130	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management Review Brasil	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	Sustentabilidade se tornou a palavra de ordem em iniciativas empresariais e políticas, influenciando mudanças no comportamento e nas ações em diversas áreas.	Social	MITSLOAN	
132	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management Review Brasil	30 tendências comportamentais que guiarão a sociedade até 2035	A biodiversidade é essencial para o equilíbrio dos ecossistemas, fornecendo serviços ecológicos cruciais, como a purificação da água, apolinização de plantas, a regulação do clima e a ciclagem de nutrientes. Essa realidade, alinhada ao mindset verde, tem influenciado os comportamentos das pessoas, que agora cobram das empresas a adoção de práticas mais sustentáveis.	Social	MITSLOAN	
135	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/3/2025	MIT Sloan Management	30 tendências comportamentais	A segurança psicológica refere-se a um ambiente no qual as pessoas se sentem à	Social	MITSLOAN	

			ent Review Brasil	que guiarão a sociedade até 2035	vontade para expressar suas opiniões, compartilhar experiências e ideias."			
139	Tendências Futuras e Inovação em RH	4/11/2024	SHRM	A 4-Day Workweek? AI-Fueled Efficiencies Could Make It Happen	"Uma Jornada de Trabalho de 4 Dias? Eficiências Impulsionadas pela IA Poderiam Torná-la Realidade".	Social	SHRM	
141	Tendências Futuras e Inovação em RH	2/12/2025	Forbes	Task Masking: Entenda a Nova Tendência de Fingir Produtividade no Escritório	Task Masking - Embora a tendência tenha ganhado força entre a geração Z no TikTok, estudos mostram que até mesmo gestores e profissionais mais experientes fingem produtividade"	Social	Forbes	
142	Tendências Futuras e Inovação em RH	2/12/2025	Forbes	Task Masking: Entenda a Nova Tendência de Fingir Produtividade no Escritório	"O fenômeno “Career Catfishing” — no qual candidatos aceitam uma oferta de emprego e simplesmente não aparecem no primeiro dia — é outra tendência que também reflete o ressentimento crescente da nova geração de profissionais"	Social	Forbes	
143	Tendências Futuras e Inovação em RH	2/12/2025	Forbes	Task Masking: Entenda a Nova Tendência de Fingir Produtividade no Escritório	as tendências de falsa produtividade revelam que até mesmo gestores e profissionais mais experientes podem estar fingindo mais do que seus funcionários. Isso expõe como percepções desalinhadas e pressões hierárquicas podem alimentar uma cultura de trabalho performático	Social	Forbes	
145	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/17/2025	OPOVO.COM.BR	Troféu Empreender 2024: startup de educação corporativa vence categoria ‘Tecnologia’	Conheça a Eduvem, plataforma de serviço de educação em nuvem que combina tecnologia com uma abordagem pedagógica centrada nas pessoas. Solução visa atenuar lacuna de qualificação profissional	Social	OPOVO.COM.BR	
147	Tendências Futuras e Inovação em RH	1/17/2025	OPOVO.COM.BR	Troféu Empreender 2024: startup de educação corporativa vence categoria ‘Tecnologia’	E o que nos impulsiona não é apenas o sucesso comercial, mas o impacto que conseguimos gerar no mercado e nas pessoas que capacitamos	Social	OPOVO.COM.BR	

150	Tendências Futuras e Inovação em RH	11/30/2024	Exame	Employee Value Proposition (EVP): a tendência que será um dos principais desafios do RH em 2025	Um dos conceitos que promete nortear esse desafio é o Employee Value Proposition (EVP), ou o conjunto de valores e benefícios que uma organização oferece aos seus funcionários	Social	Exame	
151	Tendências Futuras e Inovação em RH	11/30/2024	Exame	Employee Value Proposition (EVP): a tendência que será um dos principais desafios do RH em 2025	Um pacote de benefícios pode atrair currículos, mas é a execução consistente da cultura organizacional que retém talentos	Social	Exame	

ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: Foresight Estratégico: Aplicação de um Framework para a Construção de cenários futuros na ABRH-SE

Pesquisador Responsável: Romário Vieira Souza

Local onde será realizada a pesquisa: A pesquisa será realizada na sede da ABRH-SE ou de forma virtual através da plataforma Google Meet ou equivalentes.

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) desta pesquisa por ser um membro ativo da Diretoria Executiva da Gestão de 2025 ou Associado da ABRH-SE em 2025. Sua contribuição é muito importante, mas não deve participar contra a sua vontade.

Esta pesquisa será realizada porque existe uma lacuna identificada na literatura acadêmica: uma ausência de estudos sobre a aplicação do Framework Foresight direcionados em Organizações Não Governamentais (ONGs). Diante da crescente complexidade e incerteza do cenário global, caracterizado por sua fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade (mundo BANI), a capacidade de antecipação e planejamento estratégico proporcionada pelo Foresight torna-se uma estratégia importante para o setor de ONGs. Explorar a aplicabilidade e os benefícios deste framework neste contexto único pode gerar ideias para otimizar a tomada de decisões, fortalecer a resiliência e identificar cenários futuros em prol de gerar mais impacto social dessa organização.

Os objetivos dessa pesquisa estão divididos em um objetivo geral que é descrever a aplicação do Framework Foresight de Andy Hines e Peter Bishop na ABRH-SE para a construção de cenários e ações futuras. E 4 s objetivos específicos que são definir o escopo para a aplicação do Framework Foresight na ABRH-SE, escanear os ambientes interno e externo para identificar tendências, sinais fracos e fatores contextuais que influenciam a

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--



ABRH-SE, realizar o Workshop de Foresight Estratégico para construir cenários e ações futuras da organização e analisar os resultados da prática da implementação do Framework Foresight na ABRH-SE.

Os participantes da pesquisa são os membros ativos da Diretoria Executiva da Gestão de 2025 ou Associados da ABRH-SE, que atuam na área de recursos em empresas do estado de Sergipe e estão associados a ABRH-SE mais de seis meses.

Antes de decidir, é importante que entenda todos os procedimentos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos nesta pesquisa. A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar mais esclarecimentos, recusar-se ou desistir de participar sem ser prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Romário Vieira Souza, nos telefones (79) 3194-6354, celular (79) 9 99814554 Avenida Marechal Rondon, s/n, CCSA 2, São Cristóvão, Sergipe, Brasil, 49100-000 e e-mail romario.vieira@academico.ufs.com

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe. “O CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos” (Resolução CNS nº 466/2012, VII. 2).

Caso você tenha dúvidas sobre a aprovação do estudo, seus direitos ou se estiver insatisfeito com este estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa das Áreas de Humanidades (CEP Humanidades) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Avenida Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro: Rosa Elze - São Cristóvão/SE CEP: 49.107-230. Contato por e-mail: cepchs@academico.ufs.br .Telefone: (79) 3194-7057 e horários para contato – Segunda a Sexta-feira das 08h às 12h.

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado) e utilizadas apenas para esta pesquisa. Somente nós, o pesquisador responsável e/ou equipe de pesquisa, teremos conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo.

Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está

Página 2 / 5

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--



disponível no site:

http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf

Caso você concorde e aceite participar desta pesquisa, deverá rubricar todas as páginas deste termo e assinar a última página, nas duas vias. Eu, o pesquisador responsável, farei a mesma coisa, ou seja, rubricarei todas as páginas e assinarei a última página. Uma das vias ficará com você para consultar sempre que necessário.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER:

- ✓ DE QUE FORMA VOCÊ VAI PARTICIPAR DESTA PESQUISA: sua participação nesta pesquisa pode ser por uma entrevista individual e/ou de um workshop para a prática do Framework Foresight. Pela entrevista individual com poderá compartilhar suas percepções sobre desafios, oportunidades, possibilidades para o futuro da organização. As entrevistas pode ser presencialmente ou online, conforme preferência e a disponibilidade dos participantes. No caso da entrevista presencial, o registro será feito por gravação de áudio, enquanto as entrevistas online serão gravadas, seja em formato de áudio ou de vídeo, garantindo a integridade e a qualidade dos dados. Durante a entrevista, faremos perguntas sobre oportunidades e possibilidades futuras da organização para identificar a questão central para o desenvolvimento das próximas etapas do estudo. No Workshop, teremos o recolhimento de documentos e fotografias dos métodos sendo aplicado, terá duração de pôr volta de 4 horas, a facilitação será conduzida pelo pesquisador deste estudo e terá uma quantidade de 12 a 20 participantes. Se o material coletado for armazenado com a finalidade de futuros projetos, o participante será contatado para solicitação de uma nova permissão.
- ✓ RISCOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: A sua participação nesta pesquisa terá riscos mínimos, principalmente de natureza cognitiva. Durante a entrevista, pode ficar com dúvida para responder sobre aspectos do futuro para a organização ou não conhecer todos os projetos ou desafios que a organização está desenvolvendo ou passado.
- ✓ BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: a pesquisa pode gerar oportunidade de adquirir conhecimento prático sobre métodos de Foresight estratégico, compreendendo como essas ferramentas são aplicadas em um cenário real de estudo de caso. Além disso, esta pode ser a sua primeira experiência direta com o tema de Foresight estratégico, incentivando você a buscar mais informações e aprofundar seus conhecimentos nessa área inovadora. Ao desenvolver essa compreensão, você poderá ampliar seu repertório profissional.

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
----------------------------------	--



- ✓ **PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE:** Todos os dados recolhidos neste estudo, incluindo gravações de voz, transcrição de entrevistas, respostas dadas, imagens e documentos, serão utilizados apenas para propósitos acadêmicos e científicos. Essas informações podem ser divulgadas em artigos científicos, eventos acadêmicos e outros meios de propagação do saber. Os dados recolhidos serão guardados em um local seguro e apenas o pesquisador principal e, se houver, sua equipe de pesquisa terão acesso. Se o indivíduo desejar, poderá abandonar o estudo e pedir a eliminação de seus dados antes da divulgação dos resultados.
- ✓ **ACESSO A RESULTADOS DA PESQUISA:** As participantes possuem o direito de consultar os resultados deste estudo, se assim desejarem. Depois de finalizar a pesquisa, os achados serão publicados em formato de dissertação no repositório acadêmico da Universidade Federal de Sergipe, além de serem divulgados em outros canais científicos. Se a participante desejar, poderá pedir uma cópia do material concluído através do contato do pesquisador responsável.
- ✓ **CUSTOS ENVOLVIDOS PELA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA:** você não terá custos para participar desta pesquisa; se você tiver gastos com exames, transporte e alimentação, inclusive de seu acompanhante (se necessário), eles serão reembolsados pelo pesquisador. A pesquisa também não envolve compensações financeiras, ou seja, você não poderá receber pagamento para participar.
- ✓ **DANOS E INDENIZAÇÕES:** Se surgirem problemas ou danos pessoais durante a pesquisa, você terá assegurado o direito a assistência médica imediata, completa e sem custo, sob a responsabilidade do pesquisador. Existe a possibilidade de compensação caso o prejuízo seja resultado da pesquisa (por meio de processos judiciais, conforme o Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954).

Consentimento do participante

Página 4/ 5

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa



Eu, abaixo assinado, declaro que concordo em participar desse estudo como voluntário(a). Fui informado(a) e esclarecido(a) sobre o objetivo desta pesquisa, li, ou foram lidos para mim, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da minha participação e esclareci todas as minhas dúvidas.

Sei que posso me recusar a participar e retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto me cause qualquer prejuízo, penalidade ou responsabilidade. Autorizo o uso dos meus dados de pesquisa sem que a minha identidade seja divulgada.

Recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____ local e data: _____

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada, esclarecida e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Entreguei uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim ao participante e declaro que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador Responsável: _____

Assinatura: _____ Local/data: _____

Nome do auxiliar de pesquisa/testemunha quando aplicável: _____

Assinatura: _____ Local/data: _____

Assinatura Datiloscópica (quando não alfabetizado)

Rubrica do Pesquisador Principal	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa

ANEXO B - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISAS EM AMBIENTE VIRTUAL

REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISAS EM AMBIENTE VIRTUAL

Modelo baseado na Resolução CNS 510/2016 e no Ofício Circular 1/2021/CONEP/SECNS/MS

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa. O título da pesquisa é "**Framework Foresight na ABRH-SE: Um Estudo de Caso Qualitativo para a Construção de Cenários Futuros e Planejamento Estratégico**". O objetivo desta pesquisa é **analisar a forma como o Framework Foresight criado por Andy Hines e Peter Bishop pode ser aplicado na ABRH-SE**. O pesquisador responsável por essa pesquisa é **Romário Vieira Souza**, ele é **Mestrando, da PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, da Universidade Federal de Sergipe.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a. Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada, sem qualquer identificação dos participantes.

As informações serão obtidas da seguinte forma: **Sua participação nesta pesquisa envolve a disponibilidade de tempo para participar de uma entrevista semiestruturada individual. A entrevista semiestruturada será uma entrevista individual, com duração aproximada de 1 hora (uma hora), a ser realizada por meio de videoconferência (pelo Google Meet). O objetivo da entrevista é coletar suas percepções e experiências sobre os desafios e oportunidades futuras para a área de Recursos Humanos em Sergipe. A entrevista será gravada em áudio para auxiliar na transcrição e análise dos dados, garantindo o anonimato dos participantes.** Você tem o direito de não responder a qualquer questão sem necessidade de explicação ou justificativa.

Sua participação envolve os seguintes riscos: **A necessidade de dedicar tempo para essas atividades pode gerar um pequeno inconveniente na sua rotina devido ao seu tempo e compromissos. Em pesquisas em ambiente virtual é obrigatório incluir os riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Adicionalmente, é importante informar que, apesar de todos os esforços para proteger sua privacidade, não é possível garantir total confidencialidade dos dados coletados. Existe a possibilidade de acesso não autorizado ou vazamento de informações, mesmo com o cuidado adotado pelo pesquisador na pesquisa.** Sua participação pode ajudar os pesquisadores a entender melhor **como o Framework Foresight criado por Andy Hines e Peter Bishop pode ser aplicado na ABRH-SE**. Este propósito guia a **dissertação na conversão do framework em um instrumento prático para o segmento de ONGs**.

Assim, você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar dessa pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará nenhuma penalidade.

Caso você desista de participar da pesquisa, você poderá solicitar a qualquer momento e sem nenhum prejuízo, a exclusão dos dados coletados. Para isso, por favor envie e-mail para romario.vieira@academico.ufs.br, solicitando a exclusão dos seus dados coletados.

Sua participação é totalmente voluntária e não haverá nenhum custo financeiro para você participar da entrevista semiestruturada. Você não receberá pagamentos por ser participante. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o resarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Os pesquisadores poderão contar para você os resultados da pesquisa quando ela terminar, se você quiser saber. Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível para leitura no site: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador através do(s) telefone(s): 79 9 99814554, pelo e-mail romario.vieira@academico.ufs.br , e endereço Rua Primeiro de Maio, 165; 18 do Forte.

Este estudo foi analisado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança de participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Rua Cláudio Batista s/nº Bairro: Sanatório – Aracaju CEP: 49.060-110 – SE. Contato por e-mail: cep@academico.ufs.br . Telefone: (79) 3194-7208 e horários para contato– Segunda a Sexta-feira das 07:00 as 12:00h.

Se aceitar fazer parte como participante, você deve salvar e/ou imprimir este documento para o caso de precisar destas informações no futuro.

Consentimento do participante

Ao assinalar a opção “Concordo”, a seguir, você declara que entendeu como é a pesquisa, que tirou as dúvidas com o/a pesquisador/a e aceita participar, sabendo que pode desistir em qualquer momento, durante e depois de participar. Você autoriza a divulgação dos dados obtidos neste estudo mantendo em sigilo sua identidade. Pedimos que salve em meus arquivos este documento, e informamos que enviaremos uma via desse Registro de Consentimento para o meu e-mail.

Concordo

Não concordo

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

ANEXO C – TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Foresight Estratégico: Aplicação de um Framework para a Construção de cenários futuros na ABRH-SE
Pesquisador responsável: Romário Vieira Souza
Instituição/Departamento de origem do pesquisador: Universidade Federal de Sergipe/ Programa de Pós-graduação em Administração
Telefone para contato: (79) 9-9981-4554 E-mail: romario.vieira@academico.ufs.br

O pesquisador do projeto acima identificado assume o compromisso de:

- Cumprir os termos da resolução nº 466/12, de 12 de dezembro de 2012 e da resolução nº 510/16, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/1997, 251/1997, 292/1999, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005).
- Garantir que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal de Sergipe.
- Zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações, que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa;
- Garantir que os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho serão utilizados apenas para se atingir o(s) objetivo(s) previsto(s) nesta pesquisa e não serão utilizados para outras pesquisas sem o devido consentimento dos participantes;
- Garantir que os benefícios resultantes do projeto retornem aos participantes da pesquisa, seja em termos de retorno social, acesso aos procedimentos, produtos ou agentes da pesquisa;
- Garantir que os resultados da pesquisa serão tornados públicos através de apresentação em encontros científicos ou publicação em periódicos científicos, quer sejam favoráveis ou não, respeitando-se sempre a privacidade e os direitos individuais dos participantes da pesquisa;
- Garantir que o CEP-UFS será comunicado da suspensão ou do encerramento da pesquisa por meio de relatório apresentado anualmente ou na ocasião da suspensão ou do encerramento da pesquisa com a devida justificativa;
- Garantir que o CEP-UFS será imediatamente comunicado se ocorrerem efeitos adversos, resultantes desta pesquisa, com o voluntário;
- Assegurar que os resultados da pesquisa serão anexados na Plataforma Brasil, sob a forma de Relatório Parcial e Relatório Final da pesquisa.

COMITÊ DE ÉTICA CEP HUMANIDADES



IDENTIFICAÇÃO DOS MEMBROS DO GRUPO DE PESQUISA

Romário Vieira Souza

Documento assinado digitalmente
gov.br
ROMARIO VIEIRA SOUZA
Data: 12/05/2025 21:38:37-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Romário Vieira Souza

**ANEXO D – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE ARQUIVOS/DADOS
DE PESQUISA/PRONTUÁRIOS**



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS SECCIONAL SERGIPE (ABRH-SE)

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE ARQUIVOS/DADOS DE
PESQUISA/PRONTUÁRIOS**

Declaramos para os devidos fins, que cederemos ao/à pesquisador/a Romário Vieira Souza, o acesso aos arquivos de (Estatuto / Atas de reunião / Relatórios internos em geral etc.) para serem utilizados na pesquisa: Foresight Estratégico: Aplicação de um Framework para a Construção de cenários de futuros na ABRH-SE, que está sob a orientação do(a) Pesquisador(a) Romário Vieira Souza.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento do (a) pesquisador (a) aos requisitos da Resolução 466/2012, 510/2016 e suas correlatas do Conselho Nacional de Saúde, comprometendo-se o(a) mesmo(a) a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, de forma anônima e exclusivamente para os fins científicos desta pesquisa, mantendo o sigilo, confidencialidade e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados o/a pesquisador/a deverá apresentar o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Documento assinado digitalmente
gov.br
ALDECY MECENAS VIEIRA
Data: 11/05/2025 22:23:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Aracaju, 11 de Maio de 2025.

Aldecy Mecenas Vieira
(Presidente da Diretoria Executiva)

ANEXO E – TERMO DE AUTORIZAÇÃO E EXISTÊNCIA DE INFRAESTRUTURA

COMITÊ DE ÉTICA CEP HUMANIDADES



ASSOCIAÇÃO BRASILEIRO DE RECURSOS HUMANOS SECCIONAL SERGIPE TERMO DE AUTORIZAÇÃO E EXISTÊNCIA DE INFRAESTRUTURA

Eu, Aldecy Mecenas Vieira, Presidente da Diretoria Executiva da Associação Brasileira de Recursos Humanos seccional Sergipe (ABRH-SE), autorizo a realização do projeto intitulado “Foresigh Estratégico: Aplicação de um Framework para a Construção de cenários futuros na ABRH-SE” pelo(s) pesquisador(es) Romário Vieira Souza, que envolverá como objetivo geral descrever a aplicação do Framework Foresight de Andy Hines e Peter Bishop na ABRH-SE para a construção de cenários e ações futuras; e objetivos específicos definir o escopo para a aplicação do Framework Foresight na ABRH-SE, escanear os ambientes interno e externo para identificar tendências, sinais fracos e fatores contextuais que influenciam a ABRH-SE, realizar o Workshop de Foresight Estratégico para construir cenários e ações futuras da organização e analisar os resultados da prática da implementação do Framework Foresight na ABRH-SE; e será iniciado após a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Sergipe (CEP/UFS).

Estamos cientes de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes da pesquisa, dispondo de infraestrutura necessária para desenvolvê-la em conformidade às diretrizes e normas éticas. Ademais, ratifico que não haverá quaisquer implicações negativas aos Diretores Executivos da Gestão de 2025 e associados sendo membros por mais de seis meses que não desejarem ou desistirem de participar do projeto.

Declaro, outrossim, na condição de representante desta Instituição, conhecer e cumprir as orientações e determinações fixadas nas Resoluções nºs 466, de 12 de dezembro de 2012, e 510, de 07 de abril de 2016, e Norma Operacional nº 001/2013, pelo CNS.

Aracaju, 11 de Maio de 2025.

Documento assinado digitalmente
gov.br
ALDECY MECENAS VIEIRA
Data: 11/05/2025 22:47:15-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

Aldecy Mecenas Vieira
(Presidente da Diretoria Executiva)

Endereço: Rua Riachuelo, nº 1220, Bairro São José, CEP: 49.015-160, Aracaju-SE. Tel: (79) 9 8133-5766. E-mail: contato@abrh-se.com.br