Conway, M (2015) *Foresight: an introduction,* A Thinking Futures Reference Guide

Ana Paula Ciscato Camillo 22/08/2020

Várias dessas informações solicitadas não podem ser extraídas do artigo e devem ser obtidas via internet. Mesmo assim, pode ser que você não encontre algumas informações, ou elas não fazem sentido para o tipo de artigo que você está lendo (principalmente se forem capítulos de livros ou artigos “populares”). Nesses casos, digite NADA no tópico correspondente.

As informações podem ser inseridas em inglês, como cópia do original (citar a página)

1. **Autores (um registro por autor) – na turma SEP5848 2020 não precisa detalhar, somente escreva possíveis informações sobre os autores que constem no artigo**.
   1. **Nome do autor**: Maree Conway
   2. **Instituição:** <https://www.swinburne.edu.au/>
   3. **Tipo:** Director, Foresight and Planning Unit at Swinburne University
   4. Idade:
   5. **Temas comuns de pesquisa:** Strategic [conversations](https://www.universityfutures.net/conversations2) about the future using [foresight](https://www.universityfutures.net/a-foresight-lens) and [integral futures](https://www.universityfutures.net/integral-conversations).
   6. **Anos pesquisando no tema do artigo:** Desde 1999 (20 anos)
   7. Índice-h:
   8. Colegas da mesma instituição
   9. Quantidade de artigos já publicados
   10. Outros artigos significativos (mais citados) sobre outros temas
   11. Outros artigos significativos (mais citados) neste tema
   12. Co-autores recorrentes: para criarmos uma rede de relacionamento e descobrir os cluster de co-autores que coloboram
2. **Reescrever o abstract subdividindo nos seguintes tópicos: contextualização, gap/lacuna/ problemas que o artigo quer resolver, objetivo, metodologia utilizada, resultados, contribuições (para academia e para a prática) e conclusão. Pode copiar do artigo na língua original. O importante aqui é você identificar os tópicos listados (ou ver se o autor não colocou algum deles).**
   1. **Contextualização:**

The context of my work is strategy development but foresight approaches can be used for a range of activities such as community visioning, technology road mapping, government policy development and individual futures.

Foresight is first and foremost a state of mind that determines how you think about the future. It underpins how you design foresight approaches and how you implement them in your organisations. It needs ways of thinking and doing that are unlike those required for conventional strategic planning processes. Foresight is therefore a strategic thinking capacity. Done well, it expands perceptions of future options available to the organisation and enhances the operational context in which strategy is developed. Its use allows new strategic options to emerge and proactive responses to change to be developed.

* 1. **Problemas a resolver:**

Foresight is first and foremost a state of mind that determines how you think about the future. It underpins how you design foresight approaches and how you implement them in your organisations. It needs ways of thinking and doing that are unlike those required for conventional strategic planning processes.

Conventional strategic plans will usually have a page on the external environment and a vision of the future as part of their contents. In most cases, the ‘future’ is around 5 years hence and therefore focused on the short term. Foresight approaches use a longer term 10 to 20 or more year time frame to facilitate thinking that moves beyond the boundaries of convention and the status-quo.

* 1. **Objetivo:**

It provides a broad overview of foresight – what is it is, some fundamental principles, methods, what using foresight in strategy development means and some lessons from the field.

My aim here is to provide you with an introduction to the field that lets you get to know foresight and to understand the value of using it, rather than give you the detail about how to ‘do’ foresight in organisations. My Strategic Futures Guides available on the Thinking Futures website provide that detail for each of the major foresight activities – designing a framework, environmental scanning and strategic thinking to explore possible futures.

* 1. **Metodologia:**

What I write here is based on my experience using foresight with people in organisations since 1999. It reflects the methods I use and the industries in which I have worked. The context of my work is strategy development but foresight approaches can be used for a range of activities such as community visioning, technology road mapping, government policy development and individual futures.

There are four types of methods corresponding to each foresight stage:

* input methods - what is happening out there?,
* analytic methods – what patterns are emerging?
* interpretive methods - but…what’s really happening?
* prospective methods – now, what might happen?

Most conventional approaches will use input and analytical methods and some form of interpretive method. Most will also omit the prospective stage where alternative futures are explored.

* 1. **Resultados:**
  2. **Contribuições:**

Using foresight is about engaging with such uncertainty that it usually produces those wicked strategic problems that have no easy answers, arising from contexts that may never have happened before. There is no rule book for unique situations – what was reasonable before is no longer reasonable or useful when you are facing the unknown.

Organisational planning processes usually focus on relevant industry sector and mainstream trends, both locally and globally, and develop strategy in response. This focus is essential. So what’s different with foresight approaches? Where’s the value?

* + Foresight approaches consider a wider range of issues and trends beyond an industry, including emerging issues, and more general societal issues and trends. They take a big picture, systems approach to identifying and understanding change.
  + Foresight approaches usually go beyond visible trends to look at the systemic drivers underpinning those trends. Some foresight work attempts to surface and challenge the assumptions underpinning how those trends are analysed and interpreted. Trends are not confined to a particular industry, and interactions, collisions and intersections between trends are explored in depth.
  + Foresight approaches identify and use wider sources of information from the mainstream and the periphery, as well as seeking to source tacit information held by individuals.
  + Foresight work uses a long term time frame. Futures work in a strategy sense is undertaken to inform decision making today. Thinking systematically about the future is not about trying to get the future right through prediction and forecasting, but aims to explore potential longer term impacts of decisions that may not be visible if the time frame used in strategy is only short term.
  + Foresight work aims to surface and challenge assumptions that underpin current thinking and decision making. These assumptions are often grounded in deeply held beliefs that are hard to shift, even in the face of clear evidence that they are not true or no longer true. Surfacing assumptions is hard work, because it involves individuals recognising their blind spots and biases, and this is usually an uncomfortable state of being.
  + Foresight approaches also allow strategy to be an inclusive process. Because foresight is an innate human capacity, let me repeat that everyone in an organisation is capable of thinking strategically if given the opportunity and the information. Using foresight provide opportunities for staff to be involved in an authentic way in the process of exploring options about the future for their organisation.
  + Foresight approaches provide an opportunity to recognise that sometimes the opinions we hold so dearly today may not be relevant or true in the future. Here are some quotes that demonstrate the folly of letting your opinions get the way of recognising the value of foresight.

At the time these statements were made they were probably considered to be realistic and accurate in the current context and knowledge. It is only hindsight coupled with our knowledge of the present that allows us to recognise how short sighted these statements are. Yet, every time someone ‘predicts’ what’s coming, they are at risk of making a statement equally as stupid as these. Remember, all our knowledge is about the past, yet all our decisions are about the future. The future is characterised by uncertainty, and much that we simply do not know. More importantly, we do not know what we do not know. For anyone to claim absolute certainty about the future is, at best, misguided and, at worst, arrogant. We need to acknowledge uncertainty and seek to better understand it, not try to explain it away with predictions. Using foresight helps to do all this.

* 1. **Conclusão:**

Little did I know in 1999 that the Vice-Chancellor’s request to me to do foresight would change how I think about the future and my career. In 2007 after 28 years as a university manager, I moved out of working in universities to run my foresight practice. My learning journey about foresight has continued since. Both the lack of using foresight in strategy development and its ad hoc, once off use in most Australian organisations has made me more committed to (i) helping people use foresight to develop futures ready strategy, and (ii) working towards the long term goal of seeing pervasive use of foresight in organisational strategy. This work takes persistence because it asks people to think in new ways about the future and to let go of deeply held and often sub-conscious beliefs about what will shape the future. It asks them to move beyond their comfort zones. I realised that I had let go of some of my assumptions about the future when someone asked me in the early 2000s why I was doing this work. I responded by saying that I see the world differently now, I think differently now. I couldn’t have said how I thought differently or at what moment my thinking has moved to a new path, but I was on a new path. And once on that new path, I knew I couldn’t go back. Getting very busy people in organisations to spend the time needed to shift how they think about the future is unfortunately not always possible. You will never convince everyone about the value of foresight and trying to do that would be a waste of your time and energy, but ultimately human agency is at the core of foresight work. People create their futures collaboratively not a single senior executive or an external consultant which is why foresight processes must have people at their core. My advice is to focus your work with the people who either ‘get foresight’ or who are willing to give you a go, at least at the beginning. But some people will never ‘get it’ – looked for glazed eye syndrome - and you need to focus your energy where you can get good outcomes that make a difference.

1. Palavras-chaves que o autor indicou e se elas foram citadas no abstract.
2. **Introdução e/ou revisão bibliográfica introdutória, afirmações / constatações (tipo) versus citações (essa lista pode ser longa, por isso coloquei em forma de tabela). Copiar trechos significativos somente. Serve para perceber o que existia no estado da arte antes do artigo ser escrito, para conhecer qual gap/lacuna/ problemas que o artigo quer resolver, e a justificativa. Compare com o que está no resumo e observe o que o autor destacou no resumo**.

A autora não utiliza essa nomenclatura, na verdade todo o texto é uma revisão bibliográfica dos conceitos que ela utilizou para trabalhar com foreseight em sua carreira.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Afirmação / Constatação (copie do artigo) | Tipo (\*1) | Referência (\*2) |
| Andy Hines (2003) writes that while “futures work is really all about challenging worldviews or epistemologies … the number of organizations, particularly corporations, intellectually ready for this is very, very small.” |  | Hines, A. (2003) |
| But, strategic planning is not about planning strategically and as Henry Mintzberg (1994) suggested, the term itself is an oxymoron. Strategy is about the future while strategic planning is the way we go about developing a plan to implement that strategy | Justificativa | Mintzberg, H. (1994) |
| Figure 7 shows the different types of scenarios that can be developed. This classification is adapted from the work of Ged Davis (2002), then at the Shell Corporation | Constatação | Davis, G. (2002) |
| Causal Layered Analysis (CLA) was developed by Sohail Inayatullah (2004). He writes that CLA draws from poststructuralism, macrohistory and postcolonial multicultural theory. | Constatação | Inayatullah, S. (ed.) (2004) |
| Avril Horton (1999) A successful foresight process Inputs (collection, collation and summarizing) Foresight (translation and interpretation) Outputs | Constatação | Horton, A. (1999) |
| Peter Bishop and Andy Hines (2006) Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight Framing Scanning Forecasting Visioning Planning Action |  |  |
| Wendy Schultz (2006) Key activities of integrated foresight Identify and Monitor change Assess and Critique Impacts Imagine Alternative Outcomes Imagine Alternative Outcomes Envision Preferred Futures Plan and Implement Change |  | Schultz, W. 2006 |
| Michael Keenan (2007) Five mental acts (stages) for Foresight Understanding Synthesising and models of the future Analysis and selection Transformation Action | Constatação | Keenan, M. (2007) |
| Figure 4 demonstrates the life cycle of a trend (based on the work of Graham Molitor, Everett Rogers and Wendy Schultz). | Constatação | Molitor, G. (1977) Rogers, E. (1995) e Schultz, W. (2003) |
| Figure 2 shows the Foresight Diamond (Popper 2008) which illustrates very clearly the wide range of methods available depending on the particular context and needs | Constatação | Popper, R. (2008) |
| Figure 6: Basic scenario planning process (adapted from Scearce and Fulton, Global Business Network, 2004) | Constatação | Scearce, D. and Fulton, K. 2004 |
| See, for example, work done by the MAPP – Mobilizing for Action through Planning and Partnerships – a community-wide strategic planning tool for improving community health. But, as Wendy Schultz (1996) writes: Currently the term is in danger of becoming clichéd, hackneyed, and over-used to meaninglessness: in an age of transition, vision is desperately sought but seems so elusive that the seeking itself is often ridiculed. | Constatação | Schultz, W. 1996 |
| Richard Slaughter (2004) writes of four layers of futures work:  ♣ pop, ♣ problem-oriented, ♣ critical, and ♣ epistemological. | Constatação | Slaughter, R. (2003) |
| Figure 2: Four Level Strategy Development Process (based on the Generic Foresight Process, Voros 2003) | Constatação | Voros, J. (2003) |
| hose wedded to data and evidence as the basis for decision making about the future will generally have a difficult time seeing any value in exploring the future, yet as Ian Wilson, a US scenario planner says: ‘However good our futures research may be, we shall never be able to escape from the ultimate dilemma that all our knowledge is about the past, and all our decisions are about the future. |  | Ian Wlson (n.d.) |

(\*1) Tipos de afirmação / constatação: contexto, lacunas, problemas, justificativa para realização do artigo / pesquisa (às vezes confunde-se com lacunas / problemas)

(\*2) Inserir somente autor(es) e ano. A referência completa encontra-se no próprio artigo

1. **Casos citados e principais características dos casos (quando existirem)**
2. **Questão da pesquisa, Foco (escopo) e Objetivos (geral primário e secundários)**

O foco deste trabalho foi de apresentar uma introdução ao tema do foresight e entender o valor de utilizá-lo.

O objetivo é explanar as etapas, ferramentas e aplicações. Uma das coisas que a autora fala bastante é que não existe uma formula mágica ou pronta para fazer o foresight dentro de uma empresa, muitas coisas influenciam nesse processo (pessoas, liderança, contexto, etc). O desafio é saber escolher e adaptar as melhores ferramentas para a realidade da empresa.

1. **Hipóteses que ele deseja provar com este artigo (muitas vezes as hipóteses resultam de conjecturas que o autor realiza a partir do que é apresentado na introdução)**

Why should we bother infusing foresight into current strategy approaches?

A autora apresenta as vantagens de se fazer o foresight em relação ao planejamento estratégico comum. O foreseight é uma maneira estruturada de se desenhar os cenários e possíveis futuros da corporação. Como a autora mesmo diz ele não tem a pretensão de prever o futuro mas de fazer a empresa/universidade/etc se preparar para ele.

1. **Qual o diferencial deste artigo com relação a outros? (segundo o autor, caso ele tenha citado). Avaliar uma por uma, caso o autor tenha feito isso. Pode montar uma tabela se for o caso. Veja que ainda estamos na introdução do artigo, que é o ponto crucial para que atraia o leitor (e o revisor quando ele já gostou do resumo e leu a introdução).**
2. **Metodologia (na turma SEP5848 2020 não precisa detalhar, só escreva o título da metodologia, caso o autor tenha** **mencionado)**

A autora apresenta os conceitos que ela utilizou para se fazer um foreseight em sua carreira ao longo de 20 anos bem como a sua visão sobre o assunto. Este texto não o objetivo de apresentar uma pesquisa com resultados reais em que uma metodologia de coleta e análise foi desenvolvida.

* 1. Descrição Geral: Nome do(s) método(s); se é qualitativo, quantitativo ou combinação de ambos
  2. No caso de artigos de revisão bibliográfica
     1. Período de análise das referências (publicações desde que ano)
     2. Tamanho da amostra analisada
     3. Quantidade de referências citadas
     4. Foram realizadas observações complementares?
     5. Fontes da revisão (casos, periódicos específicos, e quais bases de dados). Quais as justificativas para escolher essas fontes.
     6. Estratégia para construção da string de busca
     7. String de busca
     8. Filtros
     9. Técnica / método de análise utilizada
     10. Metodologia para definição de pesquisas futuras (se fizer parte da análise da literatura)
  3. Passos para realização da pesquisa e referências (fontes) utilizadas para definir a metodologia de pesquisa

1. **Resultados**
   1. No caso de artigos de revisão bibliográfica (na turma SEP5848 2020 não precisa detalhar)

O texto não possui resultados, a autora descreve algumas lições aprendidas em relação aos trabalhos já executados.

* + 1. Quantidades de publicações resultantes antes e após cada filtro
    2. Utilizou publicações sem avaliação por pares? Quantas?
    3. Definições (resultantes da análise ou mesmo adotadas como premissas no início da publicação)
    4. Evolução da pesquisa / das publicações no assunto
    5. Comunidades / “tribos” / “igrejas”/ áreas de conhecimento / disciplinas identificadas
    6. Características de cada tribo (os atributos e/ou explicações são definidos pelo próprio artigo)
  1. Principais resultados “achados” (*findings*)- serve para todos os tipos de artigos
* Resultado 1
* Resultado 2
* etc
  1. Discussão dos resultados: Tópico muito importante, pois normalmente o autor compara com resultados de outros trabalhos. É o tópico do artigo do qual tiramos mais informações que caracterizam este artigo.
  2. Outros tópicos que não foram tratados aqui (caso existam)
  3. Proposições de pesquisas futuras: Em muitos artigos estão localizadas após as conclusões.
  4. Contribuições para academia e prática: Muitas vezes o autor destaca as contribuições depois de apresentar todos os resultados ou mesmo depois das conclusões. Porém, alguns escrevem no início para “vender melhor” o artigo.

1. **Conclusões (as vezes o autor chama de comentários finais, pois não consegue concluir)**
   1. Conclusões (quando existirem)
   2. Trabalhos futuros (que o autor se propõe, diferente das proposições futuras)
   3. Limitações

A autora apresenta com o título de “Some final words”. Ela fala da sua jornada até chegar a este texto e as atividades que tem se dedicado:

1. helping people use foresight to develop futures ready strategy
2. (ii) working towards the long term goal of seeing pervasive use of foresight in organisational strategy.

Ela também dá umas dicas finais para as pessoas que pretendem implementar e trabalhar com feresight. Principalmente sobre o engajamento da equipe e o mindset necessário para o sucessor do foresight.

1. **SUA ANÁLISE – assuma agora a perspectiva de um “revisor” do artigo.**
   1. **Pontos fortes**

O artigo é de uma linguagem fácil e cumpre seu objetivo de fazer uma introdução sobre o tema. A autora também apresenta todos os conceitos em imagens esquemas que facilitam o entendimento e auxiliam na aplicação das ferramentas.

A autora não defende uma fórmula mágica para o trabalho de forsight, ela incentiva a discussão crítica sobre os vários métodos e que cada instituição chegará ao melhor modelo para si. Esse ponto é muito importante para os leitores entenderem que o exercício do forsight não é facilmente adquirido (como se comprasse o futuro da empresa em um mercado), o futuro das organizações deve ser trabalhado e debatido com o maior número de pessoas (de CEO a analistas).

* 1. **Pontos fracos**

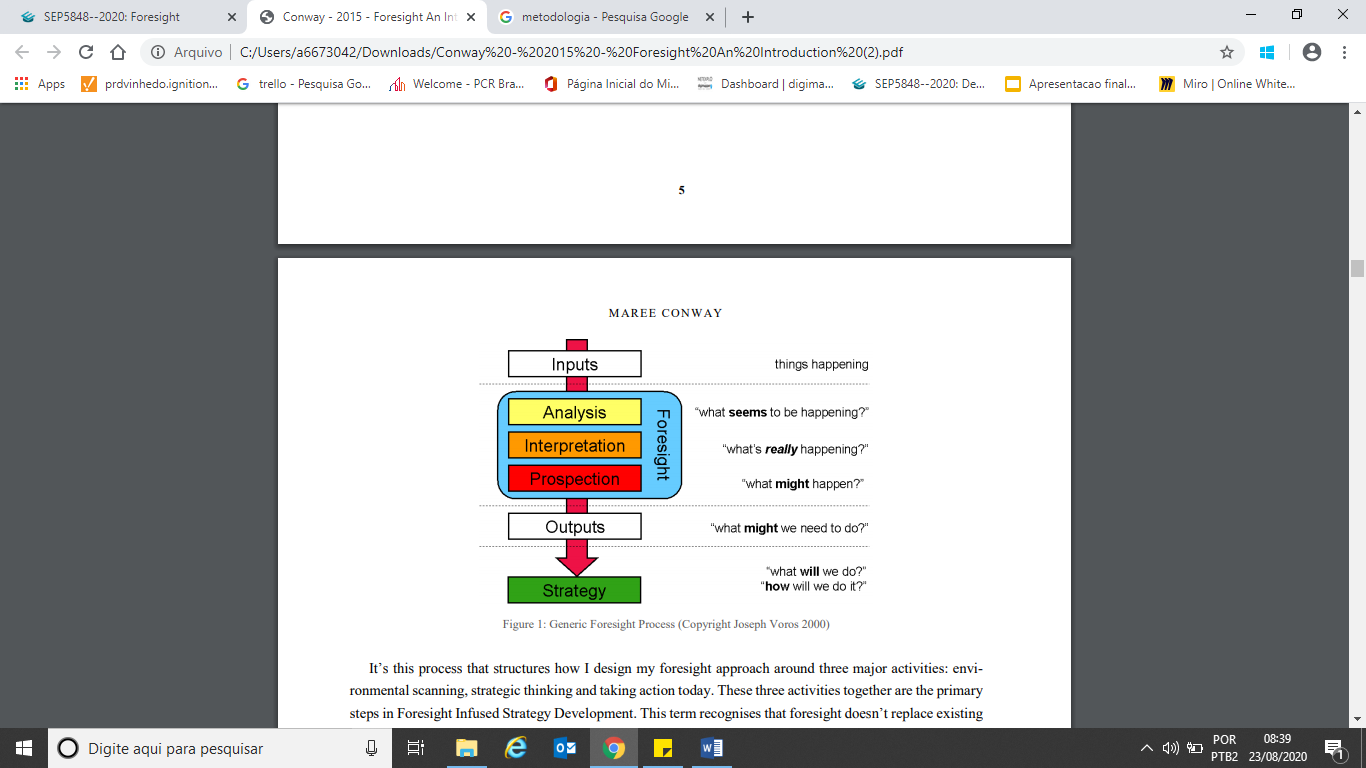
Apesar de a autora falar que não existe uma receita para fazer o foresight dentro de uma instituição, acho que o artigo ficaria mais completo se ela mostrasse mesmo assim alguns casos reais de aplicação das ferramentas. O artigo se prende as revisões e conceitos adquiridos pela autora ao longo de sua carreira, mas a apresentação de casos reais daria mais segurança aos leitores de que essas metodologias foram aplicadas em vários cenários diferentes.

Achei também que falta a indicação de próximos passos ou próximos trabalhos, para incentivar as pessoas a continuar o trabalho de pesquisa e exercício de pensar no futuro.

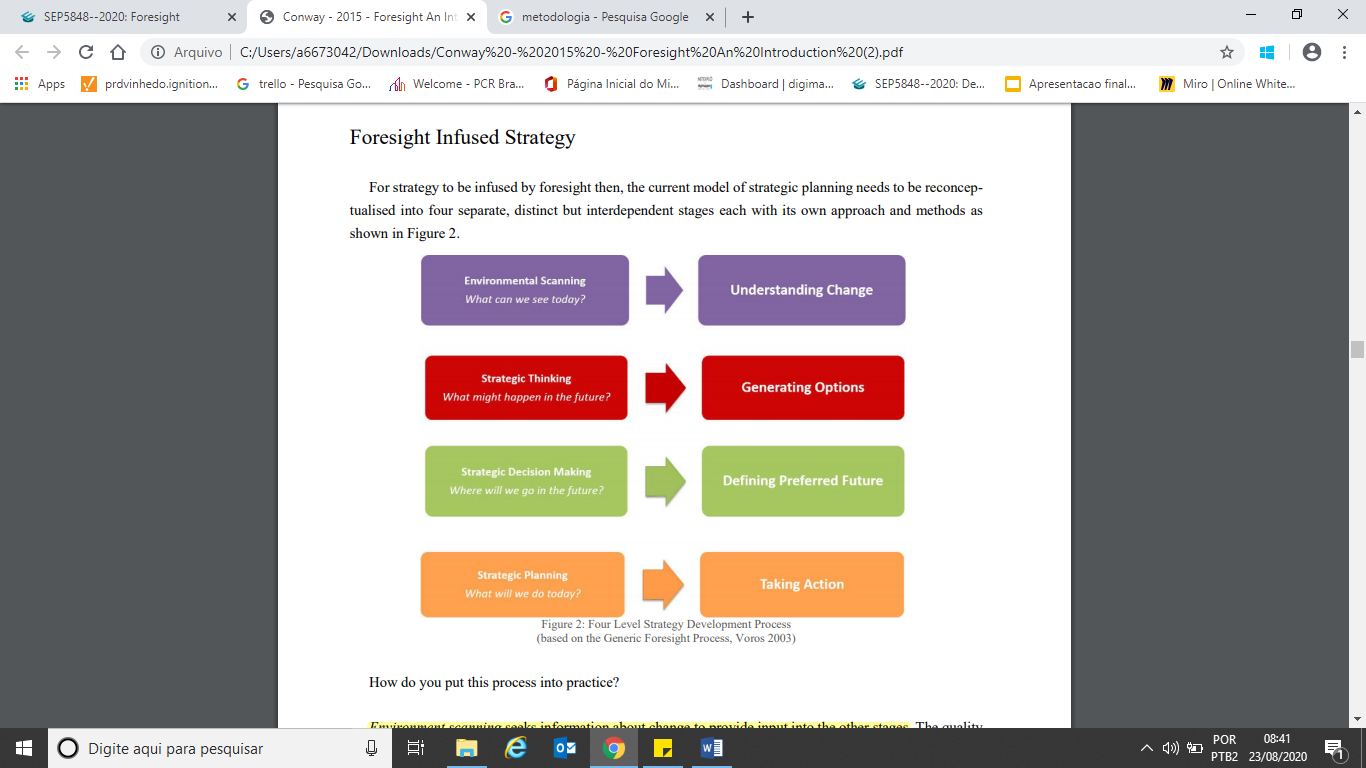
* 1. **Sugestões para melhoria do artigo**

Trazer mais casos práticos e exemplos de aplicação das teorias.

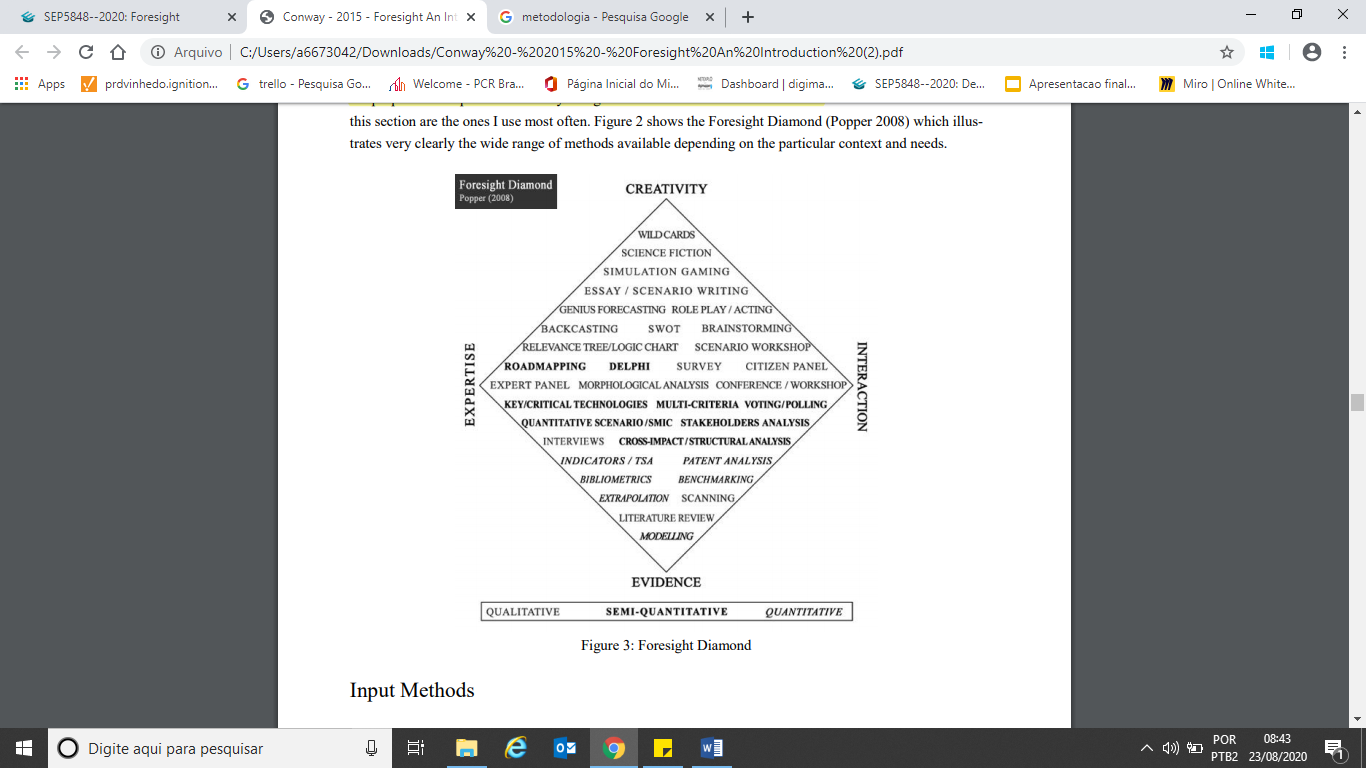
1. **Figuras ou tabelas importantes (caso você queira copiar e citar nos tópicos anteriores)**
2. Framework do forsight: Visão macro das etapas do processo.



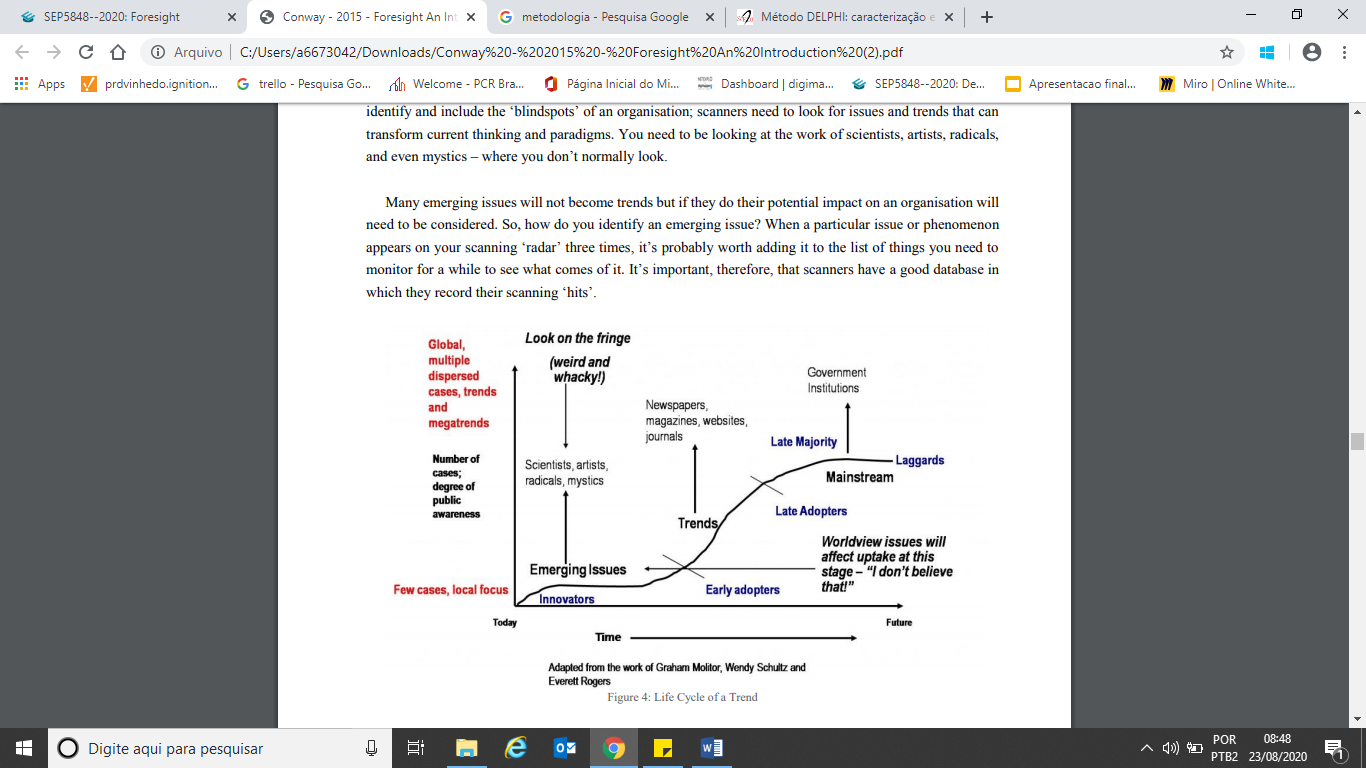
1. Comparação entre o planejamento estartegico tradicional e o foresight



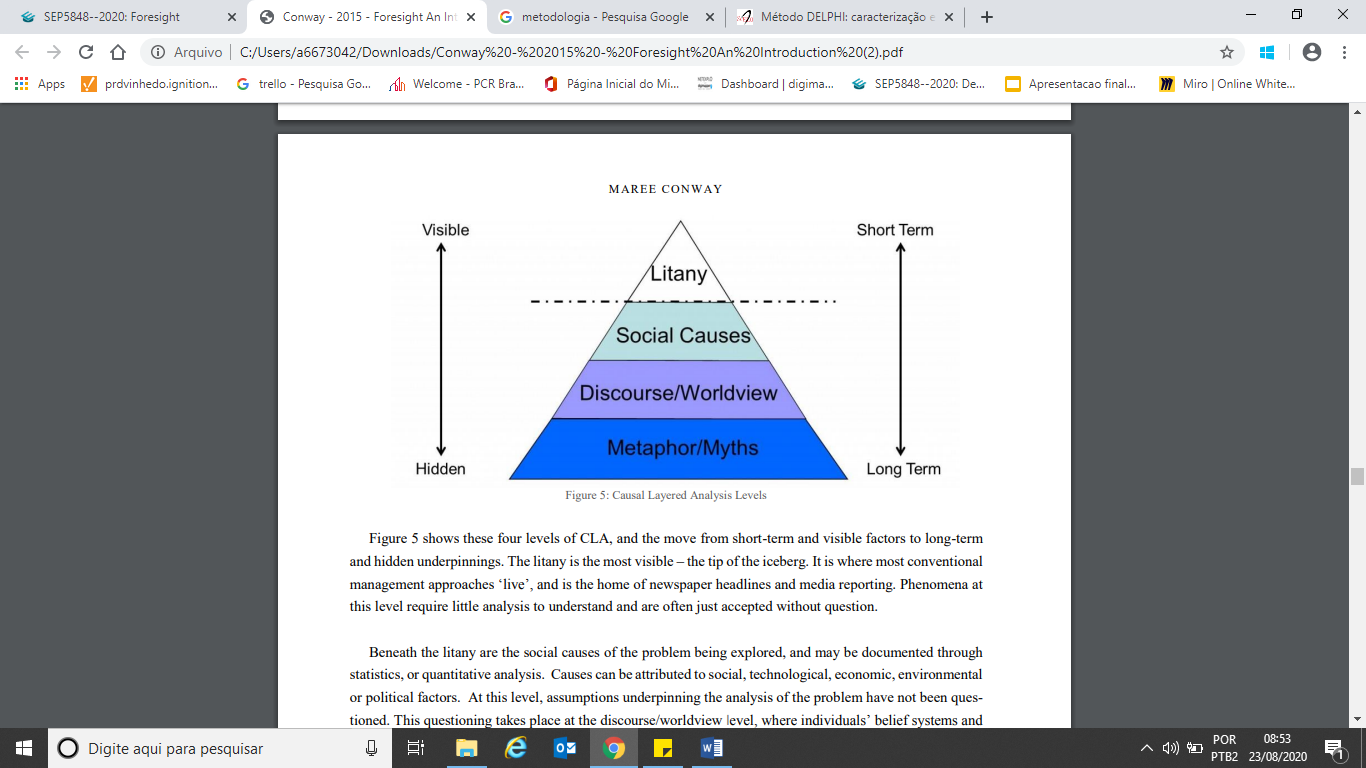
1. Diamante de ferramentas para escolherpara fazer o foresight, dependendo do tipo, tamanho, objetivo, etc. da empresa pode-se compor as diferentes ferramentas para o foresight.



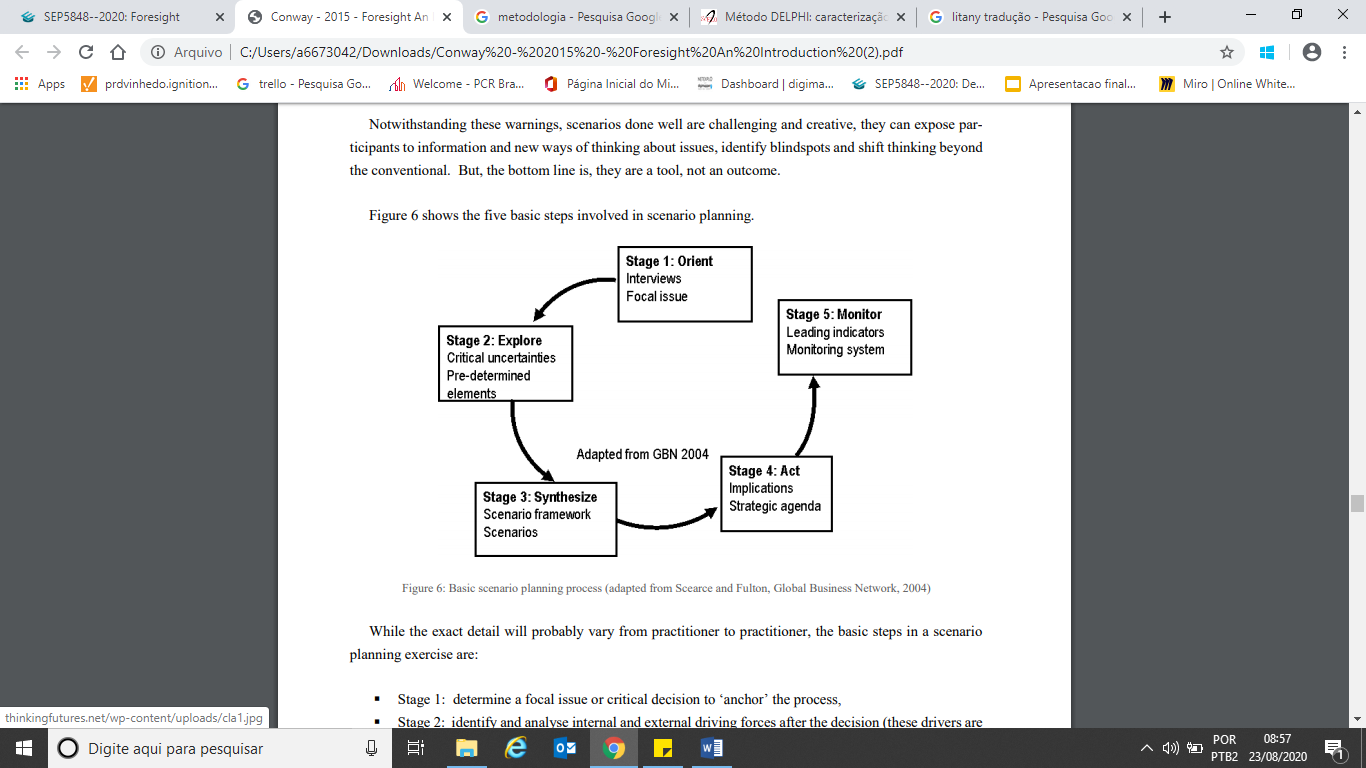
1. Dentro da fase de analisar as tendências e padrões de maneira analítica, existem diferentes modelos para essa etapa. Ele separa a análise do cenário em diferentes graus de maturidade da informação e onde consulta-las.



1. Na etapa de considerar no processo a interpretação das informações, Sohail Inayatullah (2004) descreve o Causal Layered Analysis (CLA). Nele o autor afirma que os problemas a serem interpretados possuem uma causa aparente mas que na realidade possuem faces mais profundas que devem ser consideradas na análise.



1. A parte de prospecção de forsight a autora apresenta as etapas para se planejar os cenários futuros.



1. A partir do processo da figura anterior, esta figura mostra os possíveis tipos de cenários que podem ser elaborados na etapa de prospecção.

