

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA E AGENDA DE PESQUISA SOBRE GOVERNANÇA E FORESIGHT

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA ON GOVERNANCE AND FORESIGHT

RAQUEL JANISSEK-MUNIZ

UFRGS

JOÃO MATEUS ESPÍNDOLA DA SILVEIRA BATISTA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

Manifestamos nossa sincera gratidão à Universidade Nove de Julho (UNINOVE) pelo apoio institucional e pela viabilização deste trabalho, concretizada por meio do Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP), em parceria com a Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge).

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA E AGENDA DE PESQUISA SOBRE GOVERNANÇA E FORESIGHT

Objetivo do estudo

Este estudo teve como objetivo mapear, analisar e discutir como os temas governança e foresight vêm sendo articulados no campo da gestão.

Relevância/originalidade

Em um cenário de crescente complexidade e incertezas, o uso de foresight e governança antecipatória é crucial. No entanto, a literatura é fragmentada. Este estudo preenche essa lacuna, sistematizando os conceitos, teorias, métodos, lacunas teóricas e uma agenda de pesquisa.

Metodologia/abordagem

Realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com base em artigos publicados entre 2020 e 2025, resultando em uma amostra final de 35 estudos. A análise permitiu identificar os principais enfoques conceituais, abordagens teóricas e lacunas de pesquisa relevantes.

Principais resultados

Os resultados revelam uma convergência emergente entre foresight e governança, com destaque para o avanço da Governança Antecipatória, a difusão do Strategic Foresight e a incorporação de lentes teóricas como as Capacidades Dinâmicas.

Contribuições teóricas/metodológicas

Foresight se destaca como mecanismo de mediação entre incerteza e ação, reposicionando a governança como processo estratégico de antecipação e coordenação em contextos complexos. O estudo também propõe uma agenda de pesquisa original, contribuindo para o fortalecimento teórico e prático do campo.

Contribuições sociais/para a gestão

Como implicações, destaca-se o potencial do foresight para integrar-se a instrumentos de gestão consolidados, como BSC, OKRs e matrizes ESG, aprimorando a capacidade adaptativa e a inovação institucional.

Palavras-chave: Governança, Foresight, Revisão Sistemática da Literatura, Agenda de Pesquisa

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA ON GOVERNANCE AND FORESIGHT

Study purpose

This study aims to map, analyze and discuss how the themes of governance and foresight have been articulated in the field of management.

Relevance / originality

In a scenario of increasing complexity and uncertainty, the use of foresight and anticipatory governance is crucial. However, the literature is fragmented. This study fills this gap by systematizing the concepts, theories, methods, theoretical gaps and a research agenda.

Methodology / approach

A Systematic Literature Review (SLR) was conducted based on articles published between 2020 and 2025, resulting in a final sample of 35 studies. The analysis identified the main conceptual perspectives, theoretical approaches and relevant research gaps.

Main results

The results reveal an emerging convergence between foresight and governance, highlighting the advancement of Anticipatory Governance, the diffusion of Strategic Foresight, and the incorporation of theoretical lenses such as Dynamic Capabilities.

Theoretical / methodological contributions

Foresight being prominent as a mechanism for mediating uncertainty and action, repositioning Governance as a strategic process of anticipation and coordination in complex contexts. The study also proposes an original research agenda, contributing to the theoretical and practical strengthening of the field.

Social / management contributions

As implications, is notable the potential of foresight to integrate with consolidated management instruments, such as BSC, OKRs and ESG matrices, improving adaptive capacity and institutional innovation.

Keywords: Governance, Foresight, Systematic Literature Review, Research Agenda

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA E AGENDA DE PESQUISA SOBRE GOVERNANÇA E *FORESIGHT*

1 Introdução

Em um contexto marcado por aceleração tecnológica, transformações sociopolíticas globais e altos níveis de incerteza, organizações públicas e privadas têm buscado ferramentas capazes de antecipar futuros plausíveis e adaptar suas estruturas de governança (Coutinho, 2025). O uso de abordagens de *foresight* evoluiu significativamente nas últimas décadas, ampliando as fronteiras tradicionais da governança organizacional, corporativa e pública (Rohrbeck, Battistella & Huizingh, 2015). Estudos recentes reforçam essa tendência: Giusti (2025) evidencia a institucionalização do *Strategic Foresight* como lógica política na União Europeia; Panizzon e Janissek-Muniz (2025) propõem um modelo que integra Governança Antecipatória, *Foresight* Científico e Inovação Responsável em políticas sustentáveis; e Sjödin et al. (2024) mostram como o *foresight* fortalece capacidades dinâmicas em ambientes industriais complexos. Essa interseção crescente entre processos de antecipação estratégica e modelos de governança se expressa na tomada de decisão informada, na gestão de riscos e na construção de cenários de longo prazo, alinhando objetivos organizacionais às dinâmicas emergentes do ambiente externo (Coutinho, 2025; Croxatto et al., 2020).

Governança Antecipatória emerge, portanto, como uma abordagem promissora para lidar com incertezas profundas e transformações disruptivas (Panizzon & Janissek-Muniz, 2025). De acordo com Boyd et al. (2015), a antecipação no contexto da governança refere-se ao conjunto de instituições, regras e normas que utilizam a prospecção para reduzir riscos e aumentar a capacidade de respostas a eventos futuros, coordenando o sistema de forma proativa. Complementarmente, Poli (2010) entende a antecipação como a capacidade de determinados sistemas ajustarem seu comportamento com base em modelos que projetam a evolução futura do ambiente em que estão inseridos, possibilitando mudanças deliberadas de estado orientadas por projeções de longo prazo. No contexto da Inteligência Estratégica a ideia de antecipação é tratada como conjunto de informações que indicam pistas de esclarecimentos sobre o futuro, constituindo manifestações precoces de eventuais rupturas ou discontinuidades (Janissek-Muniz, Lesca & Freitas, 2007). Apesar desse avanço, a literatura ainda apresenta abordagens dispersas sobre como *foresight* e governança se conectam no campo da gestão (Ahern, 2025). Faltam estudos integrativos que sistematizem conceitos, teorias, métodos e lacunas de pesquisa, dificultando tanto a consolidação do campo quanto sua aplicação prática em contextos organizacionais (Panizzon & Janissek-Muniz, 2025).

Diante desse panorama, este estudo realiza uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) com o objetivo de mapear, analisar e discutir o estado da arte do conhecimento sobre articulação entre governança e *foresight* no campo da gestão, com base em artigos publicados entre 2020 e 2025. A revisão está orientada pelas seguintes perguntas de pesquisa: **RQ1.** Quais são os principais temas e enfoques conceituais abordados no estado da arte do conhecimento sobre governança e *foresight* no campo de gestão? **RQ2.** Quais são as principais abordagens teóricas presentes nos estudos sobre governança e *foresight* no campo de gestão? **RQ3.** Quais são as principais lacunas teóricas e oportunidades de pesquisa futura nos estudos sobre governança e *foresight* no campo de gestão?

A justificativa do trabalho está na originalidade e relevância em integrar dois campos que, embora convergentes em sua orientação estratégica e para o futuro, ainda carecem de estudos teóricos e modelos aplicáveis os diferentes contextos e à prática organizacional. Ao

realizar esse mapeamento sistemático, o estudo contribui para a consolidação do campo, fornece insumos e pesquisas futuras e propõe uma agenda original que orienta novas investigações. A estrutura do artigo está assim organizada: após esta introdução, a seção 2 apresenta o método de pesquisa; a seção 3 detalha a análise e a discussão dos resultados. A seção 4 traz as considerações finais e implicações teóricas e práticas.

2 Procedimentos metodológicos

Neste estudo, optou-se pela realização de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) como método de pesquisa, com o objetivo de mapear, reunir, analisar e interpretar as principais produções acadêmicas relacionadas aos temas de *Foresight* e Governança. Conforme afirma Roever (2020), por este método é possível apresentar de forma rigorosa as evidências científicas disponíveis e conduzir um processo síntese e relato de maneira objetiva e criteriosa. A RSL é reconhecida como uma das abordagens mais precisas e rigorosas para a coleta de artigos, pois assegura que todos os dados relevantes sejam contemplados (Snyder, 2019), dentro dos parâmetros estabelecidos e passíveis de replicação. Por esta razão, a adoção deste método se mostrou pertinente para os propósitos deste trabalho.

2.1 Procedimentos de Revisão Sistemática da Literatura

A RSL foi conduzida em quatro fases, seguindo protocolo de Galvão *et al.* (2015), o que permitiu estabelecer um processo sistemático de seleção e tratamento dos dados, assegurando a incorporação e análise criteriosa das informações relevantes ao estudo. Na Fase 1, correspondente ao planejamento, foi elaborado o delineamento da pesquisa, incluindo a construção de um protocolo detalhado que orientou todas as etapas da revisão. A Fase 2 constituiu na realização de buscas sistemáticas em bases de dados selecionadas, com o objetivo de identificar estudos pertinentes ao tema. Nessa etapa, os títulos e resumos dos trabalhos encontrados foram avaliados quanto à sua conformidade com os critérios de inclusão e exclusão previamente definidos. A Fase 3, dedicada à análise, envolveu a extração e síntese dos dados dos estudos selecionados, de modo a responder à pergunta de pesquisa e aprofundar a compreensão sobre o tema. Por fim, a Fase 4, permitiu a interpretação dos resultados, destacando suas contribuições para a área de estudo e concretizando os objetivos estabelecidos. A adoção desta abordagem permitiu consolidar o estado da arte e identificar lacunas teóricas sobre os temas nos campos de Gestão e Economia, considerando o recorte temporal do período entre os anos de 2020 e 2025 (apenas 1º semestre).

As bases de dados consultadas foram *Web Of Science* e *Scopus*, considerando as suas relevâncias e níveis de credibilidade em termos de periódicos devido às publicações em jornais renomados na área de *Management and Social Studies*. Os termos de busca utilizados foram “*foresight*” AND “*governance*”. Na base de dados *Web Of Science* selecionou-se *Business Economics* e *Operations Research Management Science* como áreas de pesquisa. Na *Scopus* foram selecionadas as áreas *Business* e *Management and Accounting*. Em ambas as bases foram elencadas o tipo de documento como *Article* e os anos de publicação entre 2020 e 2025. A **Figura 1** apresenta o gráfico de fluxo do processo de seleção e triagem de elegibilidade dos artigos, conforme indicado por Roever (2020).

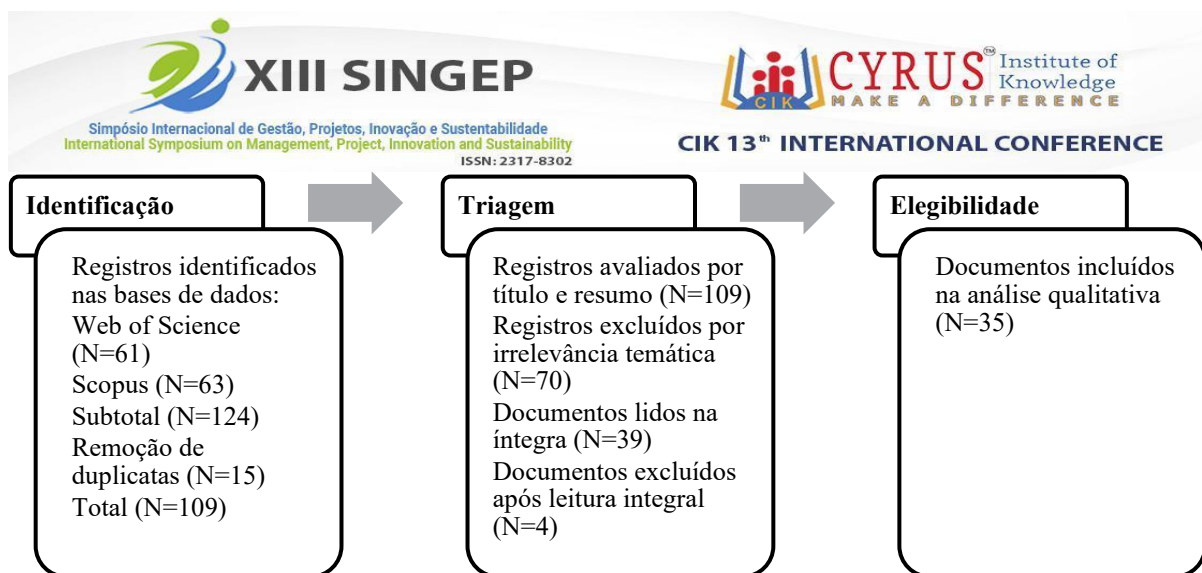


Figura 1. Protocolo de busca e seleção de documentos da amostra.

Considerando as duas bases, foram identificados um total de 124 artigos, inicialmente. Após remoção de artigos duplicados, restaram 109 artigos, os quais foram lidos (títulos e resumos) aplicando os critérios de inclusão e exclusão. Como critério de inclusão foi considerado que os artigos deveriam constar em seus títulos e/ou resumos os termos “*foresight*” e “*governança*”. Estudos que se limitavam a trabalhar com tendências, assim como trabalhos que não realizassem uma conexão substancial entre *foresight* e governança, foram excluídos da base. Assim, obteve-se um total de 39 artigos, os quais foram planilhados em Excel com os seguintes elementos: Artigo, Autor, Ano, Journal, Objetivos, Teoria, Teoria Organizacional, Construtos, Métodos, Achados e Lacunas.

Para a análise individual e otimização da coleta dos conteúdos de cada artigo, foi utilizada a ferramenta *Sci Space*, um assistente de pesquisa com Inteligência Artificial que auxilia na compreensão e leitura de artigos científicos de forma mais rápida (Roy *et al.*, 2024). Foram conduzidos testes com diferentes formulações de perguntas para otimizar a recuperação de informações relevantes, tais como: *Qual é a pergunta de pesquisa ou o problema central que este artigo busca responder? O artigo menciona ou se baseia em alguma teoria específica? Qual(is)? O artigo trabalha com quais conceitos principais relacionados a foresight e governança? Qual o método de pesquisa utilizado no artigo? A abordagem é qualitativa, quantitativa ou mista? Quais foram as contribuições empíricas ou teóricas do artigo? O artigo aponta lacunas de pesquisa ou sugestões para estudos futuros? Quais?*

A técnica utilizada para análise dos dados qualitativos da base final de artigos foi a análise de conteúdo *a posteriori*, com abordagem temática categorial, proposta por Bardin (1977). A escolha se justifica pela adequação da técnica ao tratamento de dados textual oriundo das entrevistas semiestruturadas, permitindo a extração de significados a partir de regularidades e sentidos atribuídos pelos respondentes.

2.2 Descrição da amostra

A amostra final de artigos foi composta por 35 documentos (4 dos 39 artigos estavam inacessíveis), publicados em 21 periódicos diferentes. A **Tabela 1** elenca os periódicos e o número de publicações dos estudos analisados.

Tabela 1. Produção científica por periódico.

Periódico	N.
<i>Futures</i>	11
<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	3
<i>European Journal of Futures Research</i>	2
<i>Journal of Responsible Innovation</i>	2
<i>Cuadernos de Administracion-Universidad Del Valle; European Business Organization Law-Review; Futures and Foresight Science; Humanities and Social Sciences Communications; Industry and Higher Education; Journal of Economics and Development; Journal of Financial Reporting and Accounting; Journal of Organization Ethnography; Journal of Risk Research; RAUSP Management Journal; Regional Studies; Research in Transportation Business and Management; Revista de Gestion Publica; Revista Venezolana de Gerencia; Studia Europejskie-Studies in European Affairs; Systemic Practice and Action Research; Technology in Society.</i>	1

A quantidade de artigos publicados por ano é: 2020 (N=6), 2021 (N=7), 2022 (N=3), 2023 (N=7), 2024 (N=4) e 2025 (N=8). Considerando que em 2025 selecionou-se as publicações realizadas apenas no 1º semestre, observa-se um aumento considerável no quantitativo de trabalhos que conectam os temas de *Foresight* e Governança. A partir da amostra final de 35 artigos, foram realizadas análises qualitativas e quantitativas para identificar padrões, lacunas e avanços no campo da articulação entre *Foresight* e Governança, conforme descrito a seguir.

3 Análise e Discussão dos Resultados

Inicialmente, esta seção aborda a análise de temáticas, teorias organizacionais e métodos de pesquisa empregados na produção científica sobre o tema. Em seguida, são discutidas as lacunas teóricas, com apresentação de agenda de pesquisa.

3.1 Análise temática

Foi realizada a análise qualitativa de conteúdo a partir da leitura completa dos artigos do *corpus* da amostra a fim de se responder à primeira questão de pesquisa deste estudo “*RQ1. Quais são os principais temas e enfoques conceituais abordados nos estudos que conectam governança e foresight no campo da gestão?*”. A análise temática dos 35 artigos selecionados revela que determinados temas aparecem com maior recorrência, evidenciando áreas prioritárias de investigação no cruzamento entre *foresight* e governança: *Foresight* e *Strategic Foresight*; Governança Antecipatória; Inovação; e Conhecimento.

3.1.1 *Foresight* e *Strategic Foresight*

O conceito *Foresight* está presente em 15 artigos (43%), sendo o termo com maior recorrência nos temas abordados. Em geral, o *foresight* é discutido tanto como ferramenta quanto como processo para apoiar a antecipação de cenários e a construção de futuros realizáveis. Em 2 estudos, há menção direta ao termo *Strategic Foresight*, destacando o uso desta abordagem para orientar a formulação de estratégias e políticas com antecipação.

Bryce *et al.* (2020) ressaltam a importância do *foresight* na resiliência organizacional diante de crises sistêmicas, como a COVID-19, e argumentam que a negligência da antecipação compromete a capacidade de adaptação institucional. Kastrinos & Weber (2020) propõem o

foresight como motor da governança reflexiva na política de pesquisa e inovação da União Europeia, defendendo sua utilidade na construção de caminhos estratégicos orientados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e à transição sustentável. Schulz *et al.* (2020) abordam o impacto da *blockchain* na governança sustentável, defendendo que tecnologias emergentes requerem *foresight* para assegurar estruturas adaptativas e descentralizadas de governança pública, especialmente frente a desafios socioambientais.

Schmertzing (2021) investiga as falhas e sucessos do uso de *foresight* na segurança nacional dos Estados Unidos da América, evidenciando lacunas entre transferência de conhecimento e ação política, além do papel dos intermediários na tradução estratégica de futuros. Stolze & Sailer (2021) utilizam o *foresight* como instrumento estratégico na transformação das instituições de ensino superior, articulando cenários empreendedores e inovação institucional, destacando que internacionalização, transformação digital e colaboração são impulsionadores-chave, com os cenários transdisciplinares e mistos sendo os mais promissores.

Heo & Seo (2021) destacam a “receptividade futura” como elemento crítico da Governança Antecipatória, enfatizando a importância da educação pública, da construção de capacidades e de sistemas sustentáveis para o uso continuado do *foresight* em políticas públicas. Os autores analisam a integração do *foresight* na formulação de políticas públicas, com ênfase em mecanismos de *agenda-setting* e na importância da liderança com visão de futuro como elemento-chave para a eficácia da governança antecipatória. Inkinen *et al.* (2021) utilizam análise de cenários para explorar trajetórias tecnológicas em portos, mostrando como o *foresight* orienta a governança digital setorial, evidenciando a importância da confiança e da cibersegurança no sucesso de transformações tecnológicas. Rutting *et al.* (2022) defendem que o *foresight* precisa incorporar reflexividade política e integração interdisciplinar para ser eficaz na governança de sistemas socioecológicos, especialmente em contextos marcados por complexidade, incerteza e disputas de poder.

Velasco-Sánchez (2023) propõe o uso do *foresight* para orientar a governança pública diante dos desafios e oportunidades da Indústria 4.0, especialmente em países em desenvolvimento, propondo modelos e cenários de ação pública, articulando eixos transformativos e capacidades governamentais voltadas à inclusão, justiça social e inovação tecnológica. León Ramírez Segundo *et al.* (2023) apontam que o *foresight* é central na modernização da gestão pública local, promovendo aprendizado estratégico e planejamento estruturado em contextos de reforma e inovação institucional. Pitidis *et al.* (2023) introduzem o conceito de “imaginários de resiliência” como instrumentos de *foresight* que moldam transformações urbanas e práticas de governança regional, destacando o papel performativo das visões de futuro na reconfiguração do espaço e das políticas públicas. Urueña (2023) propõe uma arquitetura metodológica para operacionalizar a antecipação na inovação responsável, argumentando que o *foresight* deve incluir criticidade hermenêutica e problematização dos futuros prospectados como dimensões centrais da governança antecipatória.

Monteiro *et al.* (2024) exploram o uso de *foresight* em organizações autônomas descentralizadas (DAOs), ressaltando seu papel na configuração de mecanismos de governança por meio de *blockchain* e de votação *off-chain* - fora da *blockchain* principal -, com ênfase em resiliência e transparência decisória. Ridley & Gulko (2025) destacam a multifacetada natureza da auditoria interna como componente estratégico de governança, incorporando *foresight* como ferramenta para alinhar práticas de auditoria com exigências futuras de sustentabilidade e responsabilidade pública.

Diante das múltiplas abordagens identificadas, o *foresight* se destaca como uma ferramenta e processo transversal, aplicado em diferentes setores, desde a auditoria e gestão

pública até tecnologias emergentes e inovação institucional. A literatura demonstra sua relevância estratégica para estruturar processos decisórios em contextos de incerteza, com crescente atenção à integração com tecnologias digitais, justiça social, sustentabilidade e resiliência organizacional. Além disso, o uso do *Strategic Foresight* em alguns estudos revela uma ênfase crescente na formulação de estratégias públicas e corporativas orientadas por visões de futuro, consolidando sua importância na governança contemporânea.

3.1.2 Governança Antecipatória

O conceito de Governança Antecipatória (GA), emergente nos artigos revisados, atua como conceito estruturante em discussões sobre como integrar capacidades de antecipação em estruturas e processos decisórios. Nota-se a caracterização por diversidade conceitual, hibridização metodológica e crescente ênfase em justiça intergeracional, participação pública, resiliência institucional e reflexividade política.

Lehoux *et al.* (2020) discutem o tema GA especialmente no contexto da Pesquisa e Inovação Responsáveis e do *foresight* participativo. Eles exploram a necessidade de organizar processos deliberativos públicos prospectivos para informar essa forma de governança. Já Croxatto *et al.* (2020) analisam especificamente organizações em rede em seus estudos. Os autores abordam o tema como alicerce para entender como as organizações constroem capacidade de antecipação e respostas estratégicas. Boston (2021) define como lógica crucial, focando no aprimoramento da capacidade dos governos de analisar questões de longo prazo, exercer prospecção e mitigar riscos. Isto envolve a melhoria da avaliação de riscos, análise de ações, horizonte e sistemas de gestão estratégica.

Heo & Seo (2021) definem GA como um tema central para gestão de futuros, especialmente no contexto governamental. Os autores determinam como um “sistema de sistemas” que emprega *foresight* para criar planos futuros e executar ações relevantes. **Isso implica que o GA não é apenas uma ferramenta, mas uma estrutura abrangente que integra diferentes processos e capacidades.** Karjalainen *et al.* (2022) abordam GA como uma capacidade essencial para lidar com os desafios globais e as crises em um mundo caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (*VUCA*). Ele propõe que a hibridização seja integrada ao GA para aprimorar a detecção e interpretação de sinais fracos e questões emergentes, promovendo assim a resiliência futura e a alfabetização em crises. Muiderman (2022) aborda o tema como conceito central para entender como as sociedades lidam com futuros incertos no presente, especialmente no contexto das mudanças climáticas. A autora utiliza de quatro abordagens distintas: Futuros Prováveis, Futuros Plausíveis, Futuros Pluralísticos e Futuros Performativos. Alexandra & Wyborn (2023) trabalha com o conceito de governança antecipatória como um fundamental para o arcabouço exploratório, situando as intervenções de *foresight* dentro de contextos mais amplos e complexos, como em desafios de gestão de recursos naturais (GRN), unindo estudos de ciência e tecnologia (STS).

Ottinger (2023) ressalta a governança antecipatória como um dos objetivos centrais da Inovação Responsável (IR). Ela envolve o uso de técnicas como prospecção, planejamento de cenários e outras ferramentas de antecipação para gerenciar as consequências emergentes de novas tecnologias. Hassenforder *et al.* (2024) apresentam como um campo de pesquisa e uma abordagem crucial especialmente no que tange à gestão de recursos ambientais, tais como a água subterrânea. Ela é apresentada como uma resposta necessária aos desafios contemporâneos de sistemas socioecológicos (SES) complexos e imprevisíveis. O mesmo destaque é dado por Rutting *et al.* (2022) quando afirmam que GA é fundamental para fortalecer o *foresight* na gestão de SES. Essa abordagem é vista como uma forma de lidar com a incerteza

e a complexidade inerentes a esses sistemas, buscando engajar, adaptar ou moldar futuros incertos.

Ngo *et al.* (2025) propõem uma abordagem inovadora ao sinergizar a GA com a Análise de Camadas Causais (ACC). Esta integração visa fornecer uma visão mais matizada e holística das trajetórias econômicas de longo prazo. Giusti (2025) aborda a governança antecipatória como uma abordagem proativa e essencial para a formulação de políticas, especialmente no cenário de crises complexas e interconectadas. Ojanen (2025) se refere à capacidade institucional e à preparação para gerenciar possíveis interrupções sociais enquanto ainda é possível. A autora busca usar sistematicamente o *foresight* para reduzir riscos e incertezas na tomada de decisões. No contexto da governança de longo prazo, afirma que a antecipação é direcionada a problemas que são intergeracionais por natureza, como as mudanças climáticas e a inteligência artificial. Panizzon & Janissek-Muniz (2025) apresentam o conceito como uma abordagem sistêmica para lidar com a crescente complexidade das mudanças e para gerenciar tecnologias emergentes baseadas no conhecimento, sendo a GA vista como uma capacidade ampla e baseada na sociedade para atuar em diversas camadas.

Com base nesses autores, observa-se que a Governança Antecipatória vem sendo consolidada como um conceito-chave na articulação entre *foresight*, políticas públicas e gestão da complexidade. Embora apresente abordagens variadas - desde ferramentas técnicas até marcos normativos e capacidades institucionais -, há uma convergência em torno da sua função estruturante na formulação de políticas mais resilientes, coletivas, participativas e voltadas ao longo prazo. Este caráter multifacetado da GA indica não apenas sua centralidade teórica, mas também seu potencial para orientar agendas futuras de pesquisa e inovação em contextos cada vez mais incertos.

3.1.3 Gestão do Conhecimento, Inovação e Inovação Responsável

O conceito de Conhecimento aparece de forma transversal, com destaque para expressões como *conhecimento antecipatório*, *conhecimento especializado*, *gestão do conhecimento*, *integração do conhecimento* e *transferência de conhecimento*. Ainda que nem sempre categorizado como tema central, seu papel é fundamental por simbolizar o ativo formado como resultado dos processos de articulação entre *foresight* e a governança antecipatória. Em especial, quando se trata de capacidade de absorção e aplicação de informações prospectivas. A capacidade absorptiva é uma teoria organizacional que está intrinsecamente ligada com as capacidades inovativas.

O conceito Inovação está presente em 9 artigos (26% do total) tanto como objetivo para adaptação das organizações diante de um contexto de transformações aceleradas em diversos âmbitos, quanto como resultado da adoção de práticas e processos oriundos de abordagens prospectivas. Em quatro desses estudos, a inovação é abordada a partir da perspectiva da *Inovação Responsável*, articulada ao construto de Governança Antecipatória e considerando dimensões como inclusão social, deliberação orientada por dados e a integração de diferentes abordagens e competências, especialmente no campo da gestão pública.

Lehoux *et al.* (2020), no campo da Pesquisa, aborda Inovação Responsável conectada à necessidade de governança antecipatória. Os autores discutem a inovação em termos de seus desafios, a necessidade de gerenciamento proativo e o papel do público em seu desenvolvimento. Kastrinos & Weber (2020) abordam a inovação principalmente no contexto da política de Pesquisa e Inovação (P&I) da União Europeia (UE) e sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), enfatizando a necessidade de uma abordagem mais reflexiva e sistêmica. Inkinen *et al.* (2021) abordam a inovação principalmente

no contexto da digitalização em portos, caracterizando-a como um motor de progresso tecnológico e distinguindo seus tipos e impactos. O artigo destaca a importância de novas tecnologias, a gestão de dados e a necessidade de uma visão estratégica para impulsionar a eficiência, a segurança e a sustentabilidade no setor. Pólvora & Nascimento (2021) discutem a inovação no setor público sob uma perspectiva multifacetada, enfatizando a necessidade de abordagens experimentais para lidar com desafios complexos e futuros incertos. Os autores posicionam a inovação como um esforço organizacional sustentado e uma necessidade para aprimorar a tomada de decisões.

Urueña (2023) aborda a inovação sob a ótica da Inovação Responsável (IR) e da Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI), enfatizando a necessidade de uma governança mais eficaz e alinhada com as demandas e expectativas sociais. A inovação é vista como um processo que deve ser proativamente moldado e direcionado para resultados sociopoliticamente desejáveis, em conjunto com abordagens prospectivas ou idealizadoras do futuro. Ottinger (2023) trata sobre a Inovação Epistêmica - responsável pela criação de novos conceitos para compreender o mundo - como essencial para Inovação Responsável, especialmente no combate à injustiça epistêmica e na promoção da justiça social. Sjödin *et al.* (2024) trazem em seus estudos a inovação como um elemento central e um motor para a transformação de fabricantes industriais, especialmente no contexto de ecossistemas de negócios em rápida evolução. A inovação é vista como um resultado crucial e um impulsionador das capacidades de gestão de ecossistemas.

Ahern (2025) trata de inovação sob diversas óticas, principalmente em relação aos desafios que ela impõe à governança e à regulação, e como uma cultura de governança antecipatória pode responder a esses desafios. O ponto central é a necessidade de os formuladores de políticas irem além da simples reação à inovação, para antecipá-la e moldá-la proativamente. Panizzon & Janissek-Muniz (2025) destacam o papel crítico da inovação dentro da estrutura mais ampla de Ciência e Tecnologia (C&T), governança antecipatória e desenho de políticas públicas sustentáveis. O conceito de Inovação Responsável é introduzido como uma estrutura teórica para a governança na formulação de políticas sustentáveis, abrangendo dimensões integradas, como antecipação, reflexividade, inclusão e capacidade de resposta, indicando que a inovação deve ser gerenciada com considerações éticas e sociais em mente.

De modo geral, os estudos analisados evidenciam que a inovação, especialmente quando articulada à Inovação Responsável, tem se consolidado como eixo estratégico de transformação institucional e como resposta a contextos marcados por complexidade e incerteza. A integração entre inovação e governança antecipatória emerge como uma inclinação relevante, ao propor abordagens mais inclusivas, reflexivas e éticas para lidar com os impactos das novas tecnologias, promover sustentabilidade e qualificar a formulação de políticas públicas. Esta convergência reforça a centralidade da antecipação como princípio estruturante da inovação orientada a valores sociais e públicos.

3.2 Análise das abordagens teóricas

A análise das teorias organizacionais presentes na amostra foi realizada com o propósito de responder à segunda questão de pesquisa deste estudo “*RQ2. Quais são as principais abordagens teóricas presentes nos estudos sobre governança e foresight no campo da gestão?*”. A análise dos artigos revela uma diversidade de abordagens teóricas, com algumas perspectivas recorrentes que fundamentam a compreensão da governança e do *foresight* na gestão.

3.2.1 *Strategic Foresight approach*

Empregado como lente central para compreender práticas de antecipação em ambientes de incerteza, especialmente no apoio à tomada de decisão estratégica, a abordagem de *Strategic Foresight* emergiu com destaque nos estudos que articulam *foresight* e governança no campo da gestão, especialmente em contextos institucionais, ambientais e de formulação de políticas públicas. Em comum, os estudos analisados apontam *foresight* estratégico como um instrumento essencial de apoio à tomada de decisão. Em especial, ampliar a capacidade de antecipação em ambientes de incerteza, integrar múltiplos atores e fortalecer a resiliência e o planejamento de longo prazo nas organizações e governos.

Em um contexto ambiental, Alexandra & Wyborn (2023) analisam como organizações de gestão de recursos naturais na Austrália incorporam práticas de *foresight* em suas decisões. A pesquisa, de abordagem mista, revela que, apesar do potencial do *foresight* estratégico em promover o planejamento adaptativo, há fortes limitações impostas por fatores socioculturais, institucionais e políticos. Os autores propõem um arcabouço “aninhado” que considera os múltiplos contextos que moldam e restringem a aplicação do *foresight*, destacando a necessidade de incorporar epistemologias cívicas e conhecimentos locais nos processos participativos.

No caso da União Europeia, Giusti (2025) explora a integração do *strategic foresight* como um vetor de transformação institucional, destacando sua função não apenas como ferramenta técnica, mas como uma lógica de ação política voltada para o futuro. O estudo adota uma abordagem qualitativa e etnográfica para demonstrar como a UE tem institucionalizado o *foresight* em sua governança multinível, ainda que de maneira fragmentada. A autora propõe a distinção entre os conceitos de longo prazo, resiliência e *foresight* estratégico, argumentando que, embora diferentes, eles se complementam na construção de políticas mais robustas frente à polícrise europeia.

Já Panizzon & Janissek-Muniz (2025) abordam o *strategic foresight* a partir de uma perspectiva teórica integradora, voltada para o desenho de políticas públicas sustentáveis de ciência e tecnologia. O estudo, por meio de uma revisão sistemática, propõe dimensões teóricas para a integração entre Governança Antecipatória, *Foresight* Científica e Inovação Responsável. Os autores destacam a lacuna de implementação desta abordagem em países emergentes e propõem a institucionalização de uma cultura receptiva ao futuro como condição para sua eficácia.

Diante das evidências reunidas, observa-se que a abordagem de *Strategic Foresight* tem se consolidado como uma lente analítica relevante e multifacetada no campo da governança e gestão. Sua aplicação vai além de uma ferramenta técnica de apoio à antecipação, assumindo um papel estratégico e político na formulação de políticas públicas, no fortalecimento institucional e na promoção da resiliência organizacional. No entanto, os estudos também revelam desafios persistentes, como fragmentações institucionais, barreiras culturais e limitações estruturais, especialmente em contextos de países emergentes. Assim, a literatura aponta para a necessidade de aprofundar os modelos teóricos existentes, ampliar estudos empíricos em diferentes realidades sociopolíticas e fomentar abordagens mais participativas e contextualizadas.

3.2.2 *Visão baseada em Capacidades Dinâmicas (Dynamic Capabilities View)*

Dentre as abordagens teóricas identificadas nos estudos sobre governança e *foresight* no campo da gestão, a Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) tem

se destacado como uma lente analítica recorrente para compreender como organizações lidam com contextos de incerteza, mudança e inovação. Esta teoria oferece arcabouço para analisar como as organizações percebem mudanças no ambiente (*sensing*), mobilizam recursos (*seizing*) e transformam capacidades operacionais (*transforming*) em resposta às mudanças.

Stolze & Sailer (2021) utilizam a Teoria das Capacidades Dinâmicas para analisar a evolução das Instituições de Ensino Superior (IES) rumo a modelos mais empreendedores. Neste artigo, a teoria é combinada com *foresight* e planejamento de cenários, destacando que a transformação digital, a internacionalização e a colaboração são fatores críticos que exigem reconfigurações nas capacidades institucionais. O estudo reforça que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é essencial para que as IES respondam às pressões externas e desempenhem papéis mais ativos nos ecossistemas de inovação regionais.

Já o estudo de Sjödin *et al.* (2024) aplica essa perspectiva para explorar como fabricantes industriais gerenciam o ecossistema-empresa por meio de capacidades dinâmicas específicas. Os autores propõem um conjunto de rotinas organizadas em três blocos de capacidades – identificação, integração e governança do ecossistema – que se materializam em práticas como *scouting*, *catalyzation* e *ecosystem learning*. Esse mapeamento empírico aprofunda a compreensão dos mecanismos de gestão em ambientes complexos, sinalizando que a governança de ecossistemas requer não apenas estruturas formais, mas também capacidades dinâmicas que sustentem a adaptabilidade organizacional.

Esses dois trabalhos ilustram o potencial explicativo da Teoria das Capacidades Dinâmicas tanto no setor industrial quanto no setor educacional, demonstrando sua aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais. Além disso, mostram que a governança em contextos de *foresight* se beneficia de abordagens que reconhecem a necessidade de mudança contínua e aprendizado organizacional.

3.3 Discussão temática e teórica integrativa

Em síntese, observa-se que a literatura que articula governança e *foresight* no campo da gestão ainda se encontra em consolidação, com predominância de abordagens conceituais e estudos de caso voltados ao setor público e à formulação de políticas. Os principais enfoques identificados se concentram na construção de capacidades institucionais para antecipação, na deliberação participativa como elemento da governança futura e na incorporação de valores éticos e imaginativos nos processos decisórios. Estudos como os de Fuerth & Faber (2012) enfatizam a importância da governança antecipatória e da construção de capacidades adaptativas e reflexivas, enquanto iniciativas como a de Lehoux *et al.* (2020) evidenciam o potencial da imaginação moral em processos de *foresight* participativo.

Apesar da diversidade temática, nota-se um predomínio de perspectivas teóricas fragmentadas, muitas vezes desvinculadas das práticas consolidadas de gestão estratégica e da governança organizacional. São raros os estudos que integram diretamente o *foresight* a instrumentos amplamente utilizados na gestão, como o Balanced Scorecard (BSC), os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) ou as matrizes de materialidade em ESG. Isso evidencia que a articulação entre *foresight* e governança permanece como um campo emergente, com escopo conceitual ainda em desenvolvimento e baixa integração com os marcos operacionais da gestão contemporânea.

Do ponto de vista metodológico, observa-se uma forte predominância de métodos qualitativos, refletindo o caráter exploratório e interpretativo da maioria dos estudos. Predominância majoritária do método qualitativo nos estudos, sendo 29 artigos (82,8%) utilizando exclusivamente métodos qualitativos. As práticas variam entre ênfases exploratórias

(9 artigos 25,7%), revisões de literatura (8 estudos, 22,8%), entrevistas semiestruturadas (4 estudos, 11,4%). Os demais 6 artigos (17%) utilizaram métodos de análise mista, variando entre qualitativa e quantitativa.

Considerando os resultados obtidos na análise e discussão temática e teórica realizadas, na próxima subseção serão discutidas as inferências identificadas neste estudo com o propósito de evidenciar lacunas teóricas e indicar caminhos para estudos futuros.

3.3.1 Lacunas teóricas

Foi realizada a identificação das lacunas teóricas presentes na amostra a fim de se responder à terceira questão de pesquisa deste estudo “RQ3. *Quais são as principais lacunas teóricas e oportunidades de pesquisa futura nos estudos sobre governança e foresight na gestão?*”, e subsidiar a elaboração de uma agenda de pesquisa capaz de contribuir com a ampliação da agenda de discussão e com o avanço na pesquisa sobre o tema.

Primeiramente, percebe-se uma escassez de articulação sistemática entre o campo do *foresight* (e seus processos e métodos) e os modelos metodológicos consolidados de governança em gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC), *Objectives Key Results* (OKRs), Matriz de Materialidade ESG e governança de dados. Poucos estudos abordam como a antecipação de futuros pode ser operacionalizada por meio desses instrumentos amplamente utilizados em contextos organizacionais.

Além disso, a maior parte dos estudos concentra-se em contextos de políticas públicas e sustentabilidade, sendo raros aqueles que tratam da articulação entre *foresight* e governança no ambiente corporativo, especialmente em empresas privadas. Há também uma lacuna quanto ao uso de abordagens teóricas consolidadas da administração, como teorias organizacionais clássicas que auxiliam na explicação de fenômenos sob a lente da visão baseada em recursos e capacidades, em conhecimento, em capacidades dinâmicas ou capacidades absorptivas, ou teorias de difusão da inovação e adoção de tecnologias, ou teorias de planejamento e gestão estratégica, como as teorias da mudança, teoria institucional, entre outras lentes teóricas que possam sustentar as articulações entre os construtos. Além disso, percebe-se que há oportunidade para pesquisas que analisem tais fenômenos sob a lente de teorias clássicas de governança corporativa como, por exemplo, a teoria da agência ou a teoria de *stakeholders*.

Em termos metodológicos, predomina o uso de estudos de caso e abordagens qualitativas descritivas, com escassez de estudos comparativos, quantitativos ou longitudinais que permitam testar hipóteses e construir generalizações teóricas mais sólidas. Portanto, há uma ampla oportunidade para pesquisas quantitativas que busquem validar construtos, analisar relações, e propor modelos explicativos e preditivos. Além disso, pesquisas experimentais, quasi-experimentais ou de simulação podem investigar diferenças entre cenários prospectivos, entre grupos de estratégias de *foresight* ou entre modelos de governança antecipatória distintos.

No ambiente da gestão pública, poucos trabalhos analisam como as práticas de *foresight* resultam efetivamente em políticas implementadas, bem como os fatores institucionais que sustentam ou inibem sua continuidade. Portanto, faltam estudos que acompanhem estas elaborações, práticas e possíveis resultados. Nesse sentido, estudos longitudinais como estudos de caso, pesquisa-ação ou observação participante em processos de planejamento estratégico, de gestão de projetos ou de gestão da inovação são oportunidades de pesquisa interessantes.

Embora a literatura tenha avançado em explorar o papel do *foresight* em contextos públicos e regulatórios, observa-se uma lacuna na articulação com mecanismos formais de governança organizacional, especialmente o setor privado. Portanto, há espaço para aprofundar a integração conceitual, o desenvolvimento de modelos aplicáveis e a mensuração de impactos.

3.3.2 Agenda de pesquisa

A agenda de pesquisa proposta integra as diferentes perspectivas teóricas de Governança Antecipatória, *Strategic Foresight* e Capacidades Dinâmicas com desafios práticos relacionados à inovação, conhecimento e planejamento estratégico. Ao evidenciar lacunas, especialmente na articulação entre *foresight* e mecanismos formais de governança organizacional, são oferecidas direções para o avanço do conhecimento na área. Na **Tabela 2** consolida-se a agenda de pesquisa com base nas inferências e lacunas teóricas percebidas.

Tabela 2. Agenda de pesquisa.

Foresight	● Propor e testar modelos conceituais que conectem práticas de <i>foresight</i> com estruturas de governança (ex: conselhos, comitês estratégicos, <i>accountability</i>). ● Explorar teorias organizacionais como Ambidestria Organizacional, Teoria da Difusão da Inovação, aplicáveis ao <i>foresight</i>. ● Explorar a integração de <i>foresight</i> com os instrumentos tradicionais de planejamento estratégico, como BSC, OKRs ou Matriz de Materialidade ESG.
Governança antecipatória	● Articular Governança Antecipatória e ferramentas tradicionais de gestão estratégica. ● Ampliar o entendimento das condições institucionais, culturais e organizacionais que favorecem práticas de governança com foco no futuro. ● Estudar mecanismos de articulação entre regulação adaptativa, experimentação e aprendizado regulatório em diferentes contextos. ● Explorar teorias organizacionais de governança corporativa como Teoria da Agência ou Teoria dos <i>Stakeholders</i> no contexto de governança antecipatória. ● Realizar pesquisas experimentais, quasi-experimentais ou de simulação para investigar diferenças entre cenários prospectivos, entre grupos de estratégias de <i>foresight</i> ou entre modelos de governança antecipatória distintos.
Conhecimento e Inovação orientada ao futuro	● Explorar como abordagens de <i>foresight</i> moldam processos de inovação aberta, colaborativa e sociotécnica. ● Investigar o papel da antecipação de futuros como insumo estratégico na definição de portfólios de inovação. ● Explorar como instituições públicas e privadas desenvolvem competências antecipatórias e integram conhecimento diverso. ● Estudar a dinâmica de geração, compartilhamento e uso do conhecimento em contextos que adotam práticas de antecipação. ● Explorar como as capacidades de aprendizagem organizacional e memória institucional interagem com práticas de <i>foresight</i>.
Strategic Foresight Approach	● Investigar como o <i>Strategic Foresight</i> pode ser sistematizado como <i>capability</i> e integrado à governança em nível corporativo ou público. ● Avaliar o impacto do uso sistemático de <i>foresight</i> sobre a resiliência e a sustentabilidade organizacional.
Dynamic Capabilities View	● Analisar como capacidades dinâmicas (<i>sensing, seizing, reconfiguring</i>) são ativadas por práticas de antecipação. ● Relacionar a perspectiva de capacidades dinâmicas com a adaptação e transformação estratégica frente a futuros incertos.
Métodos de pesquisa	● Diversificar os métodos empregados. Sugere-se explorar abordagens quantitativas, mistas e métodos baseados em simulação e modelagem de cenários. ● Realizar pesquisas quantitativas que busquem validar construtos, analisar relações, e propor modelos explicativos e preditivos ● Estruturar estudos longitudinais que investiguem os impactos reais do uso de <i>foresight</i> na governança e nos resultados organizacionais ao longo do tempo. ● Desenvolver estudos longitudinais como estudos de caso, pesquisa-ação ou observação participante em processos de planejamento estratégico, de gestão de projetos ou de gestão da inovação.

4 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo mapear, analisar e discutir como os campos da governança e do *foresight* vêm sendo articulados no campo da gestão, com base em uma revisão sistemática da literatura (RSL) de estudos publicados entre 2020 e 2025. A análise dos 35 artigos selecionados permitiu compreender os principais temas conceituais, abordagens teóricas e metodológicas e lacunas de pesquisa sobre o tema, atendendo aos objetivos propostos e respondendo às questões de pesquisa formuladas.

4.1 Contribuições teóricas e implicações gerenciais

A principal contribuição teórica deste estudo é evidenciar uma convergência emergente entre os campos de *foresight* e governança, até então analisados majoritariamente de forma isolada. Quatro núcleos de contribuição teórica emergem desta análise: (i) a consolidação da Governança Antecipatória como fronteira conceitual que articula *foresight*, participação e adaptabilidade institucional; (ii) a difusão do *Strategic Foresight* como prática transversal a diferentes contextos organizacionais, não apenas governamentais; (iii) a incorporação da perspectiva das Capacidades Dinâmicas como estrutura teórica promissora para entender a adaptação organizacional frente à incerteza; e (iv) o reconhecimento do *foresight* como vetor de inovação institucional orientada ao futuro, especialmente na formulação de políticas públicas sustentáveis e transformações organizacionais de longo prazo.

A partir da análise dos 35 artigos, identificou-se que *foresight* tem sido incorporado como mecanismo de mediação entre incerteza e ação organizacional, o que reposiciona o papel da governança como processo não apenas de controle, mas de antecipação estratégica e de coordenação voltado para futuros múltiplos e possíveis. A noção de Governança Antecipatória, ainda incipiente nos estudos revisados, emerge como um conceito-chave que articula *foresight*, participação e adaptabilidade institucional - sugerindo que a capacidade de antecipar não é mais periférica, mas central à governança contemporânea (Ahern, 2025; Panizzon e Janissek-Muniz, 2025).

Uma contribuição teórica especificamente relevante diz respeito ao papel transversal e estruturante do *foresight* como componente central nos modelos contemporâneos de governança. A análise dos artigos revisados revela que *foresight* deixou de ser apenas uma ferramenta de apoio ao planejamento e passou a ser compreendido como dispositivo epistemológico e institucional que molda decisões em contextos de alta complexidade. O conceito aparece articulado à formulação de políticas públicas (Heo & Seo, 2021; Panizzon e Janissek-Muniz, 2025), à inovação institucional (Stolze & Sailer, 2021), à governança digital (Inkinen *et al.*, 2021), à transformação urbana (Pitidis *et al.*, 2023), e à resiliência organizacional diante de crises sistêmicas (Bryce *et al.*, 2020). Esta diversidade de aplicações evidencia uma reconfiguração teórica: o *foresight* não apenas permite antecipar futuros, mas também estrutura os modos de governar no presente, articulando dimensões normativas, tecnológicas e sociais. A emergência do termo *Strategic Foresight* em alguns estudos aprofunda essa perspectiva, indicando uma valorização crescente da antecipação como competência estratégica e institucional, com implicações diretas para o desenho de políticas, a construção de legitimidade e a coordenação de atores em ecossistemas complexos.

Outra contribuição teórica relevante desta revisão é a identificação do papel central da Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997) como lente explicativa para a articulação entre governança e *foresight* em contextos organizacionais diversos. Os estudos analisados (Stolze & Sailer, 2021; Sjödin *et al.*, 2024) evidenciam que práticas de antecipação

de futuros não operam isoladamente, mas se materializam por meio de capacidades organizacionais específicas voltadas à percepção de mudanças (*sensing*), mobilização de recursos (*seizing*) e reconfiguração adaptativa (*transforming*). Esta constatação amplia o entendimento teórico sobre *foresight* ao situá-lo como um processo sustentado por capacidades dinâmicas, e não restrito a uma técnica de planejamento estratégico. A contribuição reside, portanto, em evidenciar que a governança antecipatória eficaz requer a constituição e o desenvolvimento contínuo dessas capacidades, enquanto processo institucionalizado (Lesca, 2003; Panizzon e Janissek-Muniz, 2025), posicionando a Teoria das Capacidades Dinâmicas como uma base teórica robusta para compreender o alinhamento entre estratégias de longo prazo, inovação e estruturas de governança em ambientes incertos.

A emergência do construto inovação interligado às ações prospectivas nos artigos analisados denotam que as organizações almejam como objetivo para fomentar oportunidades de negócios e facilitar a adaptação (Lesca, 1988) diante de um contexto de transformações aceleradas, mas também obtém como resultado direto de abordagens orientadas ao futuro. Ademais, o conceito também emerge como Inovação Responsável consolidado como eixo estratégico de transformação institucional propondo abordagens mais inclusivas, reflexivas e éticas para lidar com os impactos das novas tecnologias (Ottinger, 2023), promover sustentabilidade e qualificar a formulação de políticas públicas.

Por fim, esta revisão sistemática da literatura propôs uma agenda de pesquisa estruturada, que contribui teoricamente ao delinear lacunas analíticas e oportunidades futuras no campo da governança antecipatória. Ao sistematizar temas emergentes e consolidar eixos teóricos relevantes, essa agenda fortalece o campo e oferece diretrizes claras para a evolução da pesquisa acadêmica e aplicação prática do *foresight* em contextos de governança.

Do ponto de vista prático, os achados deste estudo oferecem subsídios para que gestores, formuladores de políticas e pesquisadores desenvolvam mecanismos de governança mais sensíveis ao futuro. A sistematização dos temas e abordagens contribui para a integração do *foresight* com ferramentas já consolidadas como BSC, OKRs ou matrizes ESG. A incorporação dessas práticas pode aprimorar a capacidade adaptativa, a resiliência e a inovação em contextos de alta complexidade e incerteza.

4.2 Limitações e estudos futuros

Como toda revisão sistemática da literatura, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, o recorte temporal adotado, concentrado entre os anos de 2020 e 2025, embora relevante para capturar estudos atuais, pode ter deixado de fora estudos precursores significativos ou publicações muito recentes que ainda não estavam disponíveis nas bases de dados consultadas. Além disso, o escopo delimitado a artigos publicados em periódicos acadêmicos pode ter excluído contribuições relevantes provenientes da chamada literatura cinza. Por fim, destaca-se a predominância de abordagens qualitativas entre os estudos analisados. A escassez de pesquisas quantitativas e longitudinais limita a capacidade de avaliar os impactos concretos e duradouros da governança antecipatória e das práticas de *foresight* nos resultados organizacionais, sugerindo a necessidade de mais investigações empíricas que avancem nesse sentido.

Referências

- Ahern, D. (2025). The new anticipatory governance culture for innovation: Regulatory foresight, regulatory experimentation and regulatory learning. *European Business Organization Law Review*.
- Alexandra, C., & Wyborn, C. (2023). Foresight in natural resource management: A case study in Australia. *Futures*, 146, 103093.

- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Boyd, E., Nykvist, B., & Borgström, S. (2015). Anticipatory governance for social-ecological resilience. *Ambio*, 44(Suppl 1), 149–161.
- Bryce, C., Ring, P. J., Ashby, S., & Wardman, J. K. (2020). Resilience in the face of uncertainty: Early lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*, 23.
- Boston, J. (2021). Assessing the options for combating democratic myopia and safeguarding long-term interests. *Futures*, 132, 102765.
- Coutinho, H. (2025). Vantagem estratégica na incerteza: A agilidade na governança corporativa, na estratégia e na gestão de mudanças em um mundo dinâmico e imprevisível. Alta Books.
- Croxatto, L. S., Hogendoorn, D., & Petersen, A. C. (2020). How networked organisations build capacity for anticipatory governance in South East Asian deltas. *Futures*, 116, 102512.
- Fuerth, L. S., & Faber, E. M. H. (2012). Anticipatory governance: Practical upgrades. *Foresight*, 14(1), 36–60.
- Galvão, T. F. Pansani, T. S. A., & Harrad, D. (2015). Principais itens para relatar revisões sistemáticas e meta-análises: a recomendação PRISMA. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 24(2).
- Giusti, S. (2025). Embedding the future in the European Union: Advancing towards strategic foresight. *Studia Europejskie – Studies in European Affairs*. 191-207.
- Hassenforder, E., Ferjani, A., & Trabelsi, F. (2024). Participatory modeling of past, current and future groundwater governance: An experiment in Aousja Ghar El Melh, Tunisia. *Futures*, 150, 103091.
- Heo, K., & Seo, Y. (2021). Anticipatory governance for newcomers: lessons learned from the UK, the Netherlands, Finland, and Korea. *European Journal of Futures Research*, 9(1), 9.
- Heo, K., & Seo, Y. (2021). Applying foresight to policy agenda-setting: A successful case in South Korea. *Futures*, 127, 102701.
- Inkinen, T., Helminen, R., & Saarikoski, J. (2021). Technological trajectories and scenarios in seaport digitalization. *Research in transportation business & management*, 41, 100633.
- Janissek-Muniz, R., Lesca, H., & Freitas, H. (2007). Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de inteligência estratégica antecipativa. IFBAE.
- Lehoux, P., Miller, F. A., & Williams-Jones, B. (2020). Anticipatory governance and moral imagination: Methodological insights from a scenario-based public deliberation study. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119800.
- Ramírez, S. V. L., Llatas, F. D. H., Andonaire, L. R. U., & Calderón, R. A. E. (2023). Prospectiva y modernización en la gestión pública en gobiernos locales. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(9), 501-517.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique: La méthode L.E.SCanning*. Éditions EMS. França.
- Lesca, H. (1988). *Information et adaptation de l'entreprise: Mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante*. FeniXX.
- Karjalainen, J., Heinonen, S., & Taylor, A. (2022). Mysterious faces of hybridisation: An anticipatory approach for crisis literacy. *European Journal of Futures Research*, 10(1).
- Kastrinos, N., & Weber, K. M. (2020). Sustainable development goals in the research and innovation policy of the European Union. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120056.
- Monteiro, T. D., Sanchez, O. P., & Moraes, G. H. S. M. D. (2024). Exploring off-chain voting and blockchain in decentralized autonomous organizations. *RAUSP Management Journal*.
- Muiderman, K. (2022). Approaches to anticipatory governance in West Africa: How conceptions of the future have implications for climate action in the present. *Futures*, 142, 102996.
- Ngo, Q. D., Tran, T. V. H., & Hoang, V. H. (2025). Anticipating prosperity: a systemic analysis of long-term economic trajectories. *Journal of Economics and Development*, 27(1), 4-21.
- Ojanen, A. (2025). Comparative analysis of long-term governance problems: Risks of climate change and artificial intelligence. *Futures & Foresight Science*, 7(1), e203.
- Ottinger, G. (2023). Responsible epistemic innovation: How combatting epistemic injustice advances responsible innovation (and vice versa). *Journal of Responsible Innovation*, 10(2), 263–280.
- Panizzon, M., & Janissek-Muniz, R. (2025). Theoretical dimensions for integrating research on anticipatory governance, scientific foresight and sustainable S&T public policy design. *Technology in Society*, 80, 102758.
- Pitidis, V., Coaffee, J., & Bouikidis, A. (2023). Creating ‘resilience imaginaries’ for city-regional planning. *Regional Studies*, 57(4), 698-711.
- Poli, R. (2010). The many aspects of anticipation. *Foresight*, 12(3), 7–17.

- Pólvara, A., & Nascimento, S. (2021). Foresight and design fictions meet at a policy lab: An experimentation approach in public sector innovation. *Futures*, 132, 102800.
- Ridley, J., & Gulko, N. (2025). 30 years of leading thoughts for professional modern internal auditing: science, craft, art, and advisor. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
- Roever, L. (2020). Guia prático de revisão sistemática e metanálise. Thieme Brazil.
- Rohrbeck, R., Battistella, C., & Huizingh, E. (2015). Corporate foresight: An emerging field with a rich tradition. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 1–9
- Roy, T., Kumar, A., Raghuvanshi, D., Jain, S., Vignesh, G., Shinde, K., & Tondulkar, R. (2024). SciSpace Copilot: Empowering researchers through intelligent reading assistance. In *Proceedings of the 38 AAAI Conf. on Artificial Intelligence (AAAI-24)*.
- Rutting, L., Vervoort, J., Mees, H., & Driessen, P. (2022). Strengthening foresight for governance of social-ecological systems: An interdisciplinary perspective. *Futures*, 141, 102988.
- Schmertzing, L. (2021). Gaps between foresight and policy: The US “Global Trends Report” series case study. *Futures*, 127, 102676.
- Schulz, K. A., Gstrein, O. J., & Zwitter, A. J. (2020). Exploring the governance and implementation of sustainable development initiatives through blockchain technology. *Futures*, 122, 102611.
- Sjödin, D., Liljeborg, A., & Mutter, S. (2024). Conceptualizing ecosystem management capabilities: Managing the ecosystem-organization interface. *Technological forecasting and social change*, 200, 123187.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104.
- Stolze, A., & Sailer, K. (2021). An international foresight reflection on entrepreneurial pathways for higher education institutions. *Industry and Higher Education*, 35(6), 700-712.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Sánchez, E. V. (2023). PROSPECTIVA Y ESTRATEGIAS DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FRENTE A LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. *Revista de Gestión Pública*, 12(2), 155-177.
- Urueña, S. (2023). Enacting anticipatory heuristics: a tentative methodological proposal for steering responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 10(1), 2160552.