

CENÁRIOS PROSPECTIVOS COMO FERRAMENTA PARA A TOMADA DE DECISÃO: ANÁLISE EM UMA ESCOLA DE INGLÊS

PROSPECTIVE SCENARIOS AS A TOOL FOR DECISION MAKING: ANALYSIS IN AN ENGLISH SCHOOL

Leonardo Carloni Rodrigues Meira
Centro Universitário Municipal de Franca - Uni-FACEF
leonardo_carloni@hotmail.com

Murilo Henrique de Oliveira Scapim
Centro Universitário Municipal de Franca - Uni-FACEF
murilo.scapim@outlook.com

Valter Luís da Costa
Centro Universitário Municipal de Franca - Uni-FACEF
valtercosta@inglesthehouse.com.br

Alfredo José Machado Neto
Centro Universitário Municipal de Franca - Uni-FACEF
alfredo@facef.br

Aprovado em 12/2023

Resumo

No contexto atual, caracterizado por uma constante volatilidade global, as organizações enfrentam ameaças recorrentes que desafiam suas estratégias de planejamento. Diante dessa incerteza, os cenários prospectivos emergem como uma ferramenta essencial para mitigar riscos e antecipar possíveis desafios. O objetivo deste estudo se concentra na exploração desses cenários para uma instituição localizada em Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, durante o próximo quinquênio (2024-2029), de modo a permitir que a organização desenvolva uma visão do futuro, identificando oportunidades e ameaças que podem influenciar seu sucesso. A metodologia utilizada consiste no método proposto por Blanning e Reinig, onde são identificados os eventos e prospectados três cenários, o pessimista, o otimista e o realista. Os resultados são apresentados com a análise desses três cenários, possibilitando o planejamento estratégico da escola para os próximos anos. Conclui-se que a prospecção de cenários é uma importante ferramenta para a tomada de decisão das organizações, e possibilita que os gestores visualizem o futuro da empresa de forma mais clara, e com base nos eventos prospectados, facilitem a tomada de decisão conforme cada um ocorra.

Palavras-chave: Cenários Prospectivos. Gestão Organizacional. Planejamento de Cenários.

Abstract

In the current context, characterized by constant global volatility, organizations face recurring threats that challenge their planning strategies. Faced with this uncertainty, prospective scenarios emerge as an essential tool to mitigate risks and anticipate possible challenges. The objective of this study focuses on the exploration of these scenarios for an institution located in Ribeirão Preto, in the interior of the state of São Paulo, during the next five-year period (2024-2029), in order to allow the organization to develop a vision of the future, identifying opportunities and threats that can influence its success. The methodology used consists of the method proposed by Blanning and Reinig, where the events are identified and three scenarios are prospected, the pessimistic, the optimistic and the realistic. The results are presented with the analysis of these three scenarios, enabling the strategic planning of the school for the coming years. It is concluded that the prospecting of scenarios is an important tool for the decision-making of organizations, and allows managers to visualize the future of the company more clearly, and based on the prospected events, to facilitate decision-making as each one occurs.

Keywords: *Prospective Scenarios. Organizational Management. Scenario Planning as*

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, as organizações deparam-se com um ambiente notavelmente volátil, impulsionado pela constante mutação. A evolução tecnológica, embora tenha fornecido às organizações e seus gestores ferramentas inovadoras para o gerenciamento organizacional, também desencadeou uma instabilidade até então desconhecida, resultando em novos desafios diários. Diante desse panorama dinâmico, organizações capazes de antecipar desafios e identificar oportunidades ganham vantagem competitiva, em um contexto de concorrência global.

Ribas (2014) destaca que, no século XXI, a superação desses desafios exige a compreensão do conhecimento como um recurso vital. Nesse contexto, a prospecção de cenários emerge como uma ferramenta crucial no planejamento estratégico das instituições, permitindo uma visão mais abrangente e uma melhor preparação para enfrentar a complexidade e a incerteza inerentes ao ambiente de negócios contemporâneo. Isso vem de encontro com Silva, Machado Neto e Guerra (2020), que constata a análise prospectiva de cenários futuros, com a identificação de potenciais pontos de ruptura no ambiente de negócios, assim como a identificação de oportunidades emergentes, possibilitando fornecer insumos essenciais para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Obter uma compreensão mais aprofundada das trajetórias que a organização pode enfrentar no futuro, confere vantagens competitivas, sobretudo ao se preparar para enfrentar possíveis desafios e tirar proveito de oportunidades que vão surgir. Diante desse contexto, este estudo tem como problema de pesquisa a elaboração de Cenários Prospectivos direcionados a uma escola de inglês.

Como objetivo principal, a pesquisa se concentra na exploração desses cenários para uma instituição localizada em Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, durante o próximo quinquênio (2024-2029). No escopo de seus objetivos específicos, a pesquisa visa identificar oportunidades potenciais, fornecer informações importantes para o planejamento estratégico da instituição nos próximos anos e analisar possíveis pontos de risco no ambiente de negócios da área de estudo.

A pesquisa se inicia com a introdução e, posteriormente, é dividida em duas partes. A primeira compreende uma revisão bibliográfica que contextualiza o leitor sobre as organizações no século atual, explora o conceito de cenários prospectivos e fornece uma visão geral da escola que servirá como ambiente de pesquisa. A segunda parte tem início no quinto capítulo, abordando os procedimentos metodológicos, seguidos dos resultados obtidos e as conclusões

finals, seguidas das referências bibliográficas do trabalho.

2 ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI

No cenário atual, as organizações trabalham em um ambiente globalizado, caracterizado pela evolução constante das tecnologias de informação e comunicação, enfrentando o desafio do volume de informações disponíveis. Angeloni (2003) já identificava a difícil delimitação no sistema hierárquico de dados, informação e conhecimento, visto que é uma perspectiva individual, ou seja, o que é um dado para uma pessoa pode ser considerado informação ou conhecimento por outra.

Nesse contexto dinâmico, as organizações precisam se estruturar de maneira eficiente para antecipar-se às transformações do mercado e identificar as oportunidades que se delineiam. Para Silva, Neto e Guerra (2020) a tomada de decisões é vista como um processo que demanda precisão e análise de circunstâncias ambientais específicas de cada organização, considerando especialmente um ambiente organizacional marcado por instabilidades que o torna vulnerável, ainda mais quando são adicionadas as variáveis de inovações tecnológicas. Os autores ainda identificam a mudança que ocorreu na velocidade de transmissão das informações, visto que antigamente as organizações viviam em condição de isolamento, com uma rede de contatos limitada e em um ambiente que a informação demorava dias para percorrer até seu destino, com a ascensão da tecnologia e a conectividade entre o mundo todo, as tomadas de decisões contam com informações em tempo real.

Ribas (2014) reconhece que o mercado está altamente competitivo e mutável, e que para enfrentar os desafios que se apresentam, o conhecimento é tido como recurso imprescindível para as organizações. Aliado ao conhecimento, outro elemento crucial é o planejamento, reconhecido pelo autor como um processo decisório que aborda "o que fazer" e "como

fazer" antes da execução. O autor destaca que rejeitar o planejamento é recusar a capacidade de moldar o futuro e aceitá-lo seja ele qual for.

Assim sendo, estudos que possibilitam o mapeamento do ambiente organizacional, seu planejamento, o gerenciamento eficiente de informações, bem como suas perspectivas para os próximos anos, se torna de grande valia, uma vez que viabilizam a prática organizacional a partir do entendimento de variáveis globais. Nesse contexto, a prospecção de cenários se destaca como uma ferramenta valiosa para antecipar mudanças, identificar oportunidades e preparar a organização para os desafios futuros.

3 CENÁRIOS PROSPECTIVOS

Das várias ferramentas e técnicas de planejamento e análise de probabilidades de futuros, a prospecção de cenários, também conhecida como análise prospectiva de cenários, é uma técnica estratégica que visa antecipar diferentes cenários futuros. Esse processo envolve a criação de narrativas relevantes para o futuro da organização, permitindo que se preparem e respondam de maneira proativa às mudanças do ambiente.

Ribas (2014) explica que os estudos prospectivos não têm como finalidade a previsão exata do futuro, e que visa examinar as diversas possibilidades que podem surgir e preparar as organizações para enfrentar qualquer uma delas, mesmo que as ações adotadas possam influenciar e modificar suas probabilidades de ocorrência. Para o autor, os cenários prospectivos são elaborados mediante uma análise de tendências e incertezas. As tendências representam os fatores-chave que podem exercer influência sobre o futuro. Já as incertezas correspondem aos principais riscos e oportunidades que podem surgir ao longo do tempo.

Lucas e Machado Neto (2020), complementam que a perspectiva prospectiva proporciona uma abordagem que orienta a construção do futuro. Os cenários prospectivos possuem várias definições e conceitos que se diferenciam em

forma e amplitude, mas todas alinhadas aos princípios fundamentais da prospectiva, os quais reconhecem que os futuros são diversos e incertos.

Moritz (2004), identifica que no ambiente das organizações contemporâneas, ocorreu uma crescente na necessidade de estudos do futuro, e que diante dessa realidade, vem sendo recomendado o uso das ferramentas de gestão estratégica, como a prospecção de cenários, para o enfrentamento do mercado turbulento que encontramos atualmente. Identificando que a técnica no processo decisório possibilita a garantia de decisões com mais qualidade, criatividade e segurança. Que como explicado por Lucas e Machado Neto (2020), facilitam a obtenção de informações cruciais que aprimoram o processo de tomada de decisões. Desempenhando um papel crucial na delimitação de futuros possíveis, imagináveis ou desejáveis.

Na presente pesquisa, a instituição aqui estudada passa por diversas alterações, devido a migração do estudo presencial para a Educação a Distância (EAD) e ainda a hibridização do estudo, modalidades de ensino que vem crescendo com o passar dos anos em decorrência de diversos fatores, como a evolução tecnológica e facilidade de acesso. Esse segmento alimentou também a concorrência, com o surgimento de novas instituições de ensino de inglês.

4 ESCOLA DE INGLÊS THE HOUSE

Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como uma pandemia e a comunidade mundial sofreu vários impactos com as medidas sanitárias (OPAS, 2020). As pessoas se viram obrigadas a inovar seus meios de comunicação e a adaptar suas culturas, o que refletiu diretamente nos comportamentos da sociedade como um todo.

Nesse período de lockdowns, houve um crescente avanço das tecnologias e a internet foi o fio condutor de novos hábitos. Paralelamente aos benefícios da praticidade, as tecnologias abriram

também uma lacuna entre as pessoas com afinidades tecnológicas e os analfabetos digitais. Tal contexto não foi diferente para os cursos livres de Inglês, que entre as medidas, precisaram reinventar-se, principalmente pelo choque do formato presencial x remoto, durante o distanciamento social.

Com ciência dos contextos gerados pela pandemia e seus impactos na educação, o propósito deste artigo é analisar cenários prospectivos para uma organização privada de ensino da língua inglesa situada em Ribeirão Preto (SP), a The House.

Com a implementação de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e mudança na Cultura Organizacional da empresa asseguraram, durante o isolamento social, o sucesso nos resultados das práticas educativas do ensino-aprendizagem da Língua Inglesa por imersão.

Os resultados mostraram que é possível aprender um novo idioma através de uma metodologia mnemônica que sofreu intervenções na sua cultura organizacional presencial, mas foi transformada em curso online pavimentada pelas TICs. Sensações térmicas e sinestésicas do formato presencial foram substituídas por aulas remotas e isso não limitou a fluência dos alunos, pois como o objetivo tronco é desenvolver linguisticamente as habilidades de ler-escrever e ouvir-falar, as tecnologias digitais atenderam às demandas pedagógicas. Sendo assim, Rabello afirma que:

“o avanço de novas ferramentas on-line permite que se vislumbrem novas abordagens educacionais voltadas para a interação e colaboração entre alunos e professores em comunidades virtuais de aprendizagem no ciberespaço fundamentadas, na organização de redes sociais.” (RABELLO, 2015, p. 736)

A videoconferência rompeu as barreiras do tempo e espaço, promovendo a nova versão ubíqua de aprendizagem, que é capaz de convergir pessoas do mundo todo a uma mesma sala de aula virtual. O novo presencial garantiu as mesmas excelências do formato presencial e

ainda abriu oportunidade para uma nova proposta transnacional de ensino híbrido da Língua Inglesa.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a prospecção e identificação dos cenários futuros foi utilizado o método proposto por Blanning e Reinig (1998). Almeida, Onusic e Machado Neto (2005, p. 5) o descrevem como:

[...] um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados e discutem sua implementação através de um caso. Os autores sugerem que se faça uma lista de eventos indicando-se a probabilidade de ocorrência destes eventos, obtida a partir da votação por um grupo de participantes do processo. Em seguida é construída uma matriz de eventos, onde no eixo horizontal tem-se a probabilidade do evento (P) e no eixo vertical o quanto o evento é favorável ou desfavorável (F) para a organização ou empresa que está desenvolvendo a análise.

O trabalho para a prospecção de cenários se inicia com uma coleta de dados primários junto a um especialista que conhece o contexto institucional pesquisado, objetivando levantar eventos que poderão impactar a organização no espaço de tempo determinado, que, no caso deste estudo serão cinco anos, bem como a probabilidade de cada evento vir a ocorrer neste espaço de tempo, e como esses eventos irão impactar a instituição de ensino.

Através da utilização do método Delphi foi realizada a consulta a um especialista para a elaboração dos eventos e levantamento das probabilidades de ocorrência e dos graus de favorabilidade. Para apoiar a construção dos cenários, os dados foram inseridos em uma planilha do Microsoft Excel com uma matriz de eventos, desta forma foi possível a elaboração de três cenários distintos, que são classificados como: Otimista, Pessimista e Realista. O cenário otimista é composto pelos eventos com elevadas probabilidades de ocorrerem e que são favoráveis

à instituição; o cenário pessimista é constituído pelos eventos que são desfavoráveis à instituição, com elevadas probabilidades de ocorrerem; por fim, o cenário realista é formado pelos eventos com alta probabilidade de ocorrerem, sendo favoráveis ou desfavoráveis para a instituição.

De acordo com Barros (2008), no método Delphi atuam o grupo de peritos, que são consultados à distância, onde respondem a uma série de questões, e o grupo de analistas que analisam e interpretam as respostas. Assim é possível levantar as possibilidades de ocorrência e sua pertinência em relação ao evento analisado. Este método é reconhecido como um dos melhores instrumentos de previsão qualitativa.

6 RESULTADOS

O objetivo do presente estudo foi analisar cenários prospectivos para uma organização privada de ensino da língua inglesa em um espaço temporal de cinco anos (2024-2029) a fim de identificar ameaças e oportunidades no segmento estudado.

6.1 MATRIZ DE PROBABILIDADE E FAVORABILIDADE

A Tabela 1 apresenta a Matriz de Probabilidade e Favorabilidade, com os eventos levantados na pesquisa pelos autores.

Os eventos escolhidos visam contemplar as principais variáveis que influenciam o cenário prospectado, abrangendo desde questões políticas, concorrência e avanços tecnológicos até a possibilidade de uma nova pandemia, pois como concluem Araújo, Guimarães e Sousa (2018, p. 394), “as organizações buscam compreender as complexas variáveis que as influenciam e a velocidade de mudanças que impactam suas ações”.

A coluna probabilidade se refere a chance ou possibilidade de ocorrência do evento, é a estimativa de quão provável o evento se concretize no futuro. Enquanto a coluna de favorabilidade, conforme definido por Ribeiro e

Tabela 1 - Matriz de Probabilidade e Favorabilidade: Cenários *The House* 2024-2029

nº	Eventos	Prob.	Fav.
1	Aumento na demanda pelo idioma "Inglês"	7,5	9
2	Novas Políticas Públicas de incentivo a educação de idiomas	2	5,3
3	Diminuição da população em idade escolar	7,4	2,7
4	Concorrência predatória	7,2	2,3
5	Desenvolvimento de tecnologias de aprendizado adaptativo	5,9	6,7
6	Crises econômicas e instabilidades políticas	8,4	1,2
7	Crescente demanda por modelos de educação híbridos	6,9	8,3
8	Aumento do trabalho remoto	7,2	7,6
9	Resistência à adoção de novas tecnologias	6,1	2,6
10	Ocorrência de uma nova pandemia	2,4	2,8
11	Restrições de viagem ou tensões geopolíticas	4,5	3,4
12	Procura por modelo de aprendizado modulado	6,9	8,7
13	Procura por preparação para exames internacionais	7,2	8,4
14	Desafios na implementação de modelos híbridos	4,4	3,7
15	Aumento na procura por pessoas da terceira idade	6,2	7,1
16	Aumento na inflação	7	1,8
17	Manutenção do baixo índice de evasão	5,7	7,4
18	A integração de tecnologias inovadoras	9,2	8,3
19	Procura por cursos com horários flexíveis	7,8	9,2
20	Redução na interação social	7,4	3,7

Fonte: Os autores, 2023.

Forte (2019, p.266), “versa sobre o quanto o evento é aderente para a construção dos cenários”, ou seja, quanto o evento é favorável para o seu cenário.

Um evento com alta probabilidade e uma favorabilidade muito alta, como é o caso do evento 13, pode ser uma oportunidade a ser explorada pela organização. Enquanto um evento com alta probabilidade e uma baixa favorabilidade, pode ser analisado como um risco para a instituição. Esses conceitos vão ser explorados melhor no próximo capítulo.

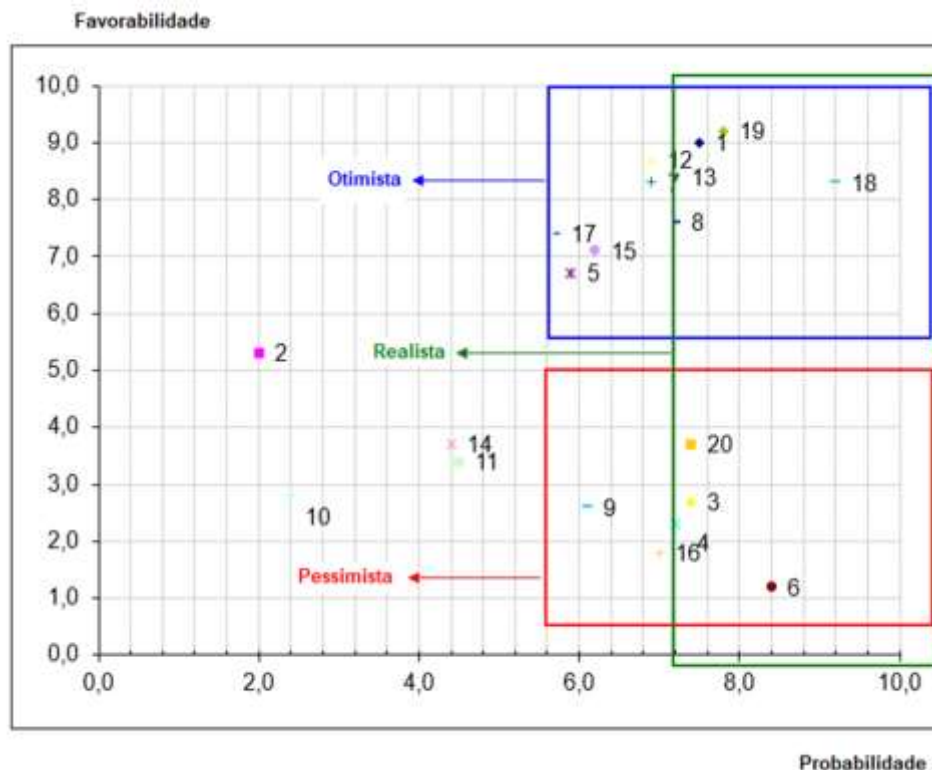
6.2 GRÁFICO DE CENÁRIOS

Conforme explicado por Silva, Neto e Guerra (2020) e Guerra e Forte (2022), o modelo desenvolvido por Blanning e Reinig pressupõe a elaboração de três cenários, cada um projetando uma série de eventos distribuídos conforme sua

probabilidade e favorabilidade. Esses cenários são organizados em um plano cartesiano, com o eixo X representando o dimensionamento da probabilidade e o eixo Y, o dimensionamento da favorabilidade. Essa estrutura permite uma análise visual do contexto em que a construção dos cenários prospectivos está sendo direcionada. Dessa forma, o modelo oferece uma abordagem abrangente que incorpora tanto a incerteza associada à probabilidade quanto a avaliação do impacto positivo ou negativo de cada evento, contribuindo para uma representação mais completa e refinada das possíveis trajetórias futuras.

A Figura 1 ilustra os resultados da presente pesquisa, delineando a elaboração dos três cenários (otimista, realista e pessimista) para o próximo quinquênio (2024-2029) da escola de inglês *The House*.

Figura 1 - Cenários prospectivos de 2024-2029 da escola *The House*



Fonte: Os autores, 2023

Conforme explicado na metodologia, o cenário otimista é formado por eventos caracterizados por uma alta probabilidade de ocorrência e que são, de maneira geral, benéficos para a escola. O cenário pessimista, por sua vez, é composto por eventos altamente prováveis, mas que são desfavoráveis para a organização. Enquanto isso, o cenário realista agrega eventos com maior probabilidade de ocorrerem, independentemente de serem favoráveis ou desfavoráveis para a escola, refletindo assim um panorama mais equilibrado e alinhado à realidade.

6.3 CENÁRIO PESSIMISTA

O cenário pessimista apresentou seis eventos que são desfavoráveis ao futuro da escola (favorabilidade abaixo de 50%). Os eventos são:

- Evento 03: Diminuição da população em idade escolar;
- Evento 04: Concorrência predatória;
- Evento 06: Crises econômicas e instabilidades políticas;
- Evento 09: Resistência à adoção de novas tecnologias;
- Evento 16: Aumento na inflação;
- Evento 20: Redução na interação social.

Nesse cenário a taxa de natalidade da população continua a diminuir com o passar dos anos, a escola se depara com a diminuição da demanda de novos alunos em idade escolar, exigindo estratégias específicas para a captação de alunos mais velhos e na retenção de estudantes já

matriculados. A intensificação da concorrência acirrada no setor educacional exige uma revisão dos diferenciais da escola para garantir a competitividade.

A instituição se vê diante de um cenário econômico e político instável, requerendo prontidão para ajustes orçamentários, o aumento nos custos operacionais devido à inflação requer uma gestão financeira eficiente. Ocorre uma resistência à incorporação de novas tecnologias na metodologia de ensino, prejudicando os investimentos realizados atualmente, sendo necessário estratégias criativas para promover a interação entre os alunos e professores.

6.4 CENÁRIO OTIMISTA

O cenário otimista registrou dez eventos com elevada favorabilidade de virem a ocorrer (acima de 60%). Os eventos são:

- Evento 01: Aumento na demanda pelo idioma "Inglês";
- Evento 05: Desenvolvimento de tecnologias de aprendizado adaptativo
- Evento 07: Crescente demanda por modelos de educação híbridos;
- Evento 08: Aumento do trabalho remoto;
- Evento 12: Procura por modelo de aprendizado modulado;
- Evento 13: Procura por preparação para exames internacionais;
- Evento 15: Aumento na procura por pessoas da terceira idade;
- Evento 17: Manutenção do baixo índice de evasão;
- Evento 18: A integração de tecnologias inovadoras;
- Evento 19: Procura por cursos com horários flexíveis.

No cenário otimista, o interesse crescente pela língua inglesa impulsiona a procura pelo curso, destacando a escola pelo seu atendimento a essa demanda específica. Devido a educação adaptativa da escola a modelos híbridos de ensino, atrai um número significativo de alunos, combinando flexibilidade, modularidade e interação presencial. Essas características são o diferencial da escola, que consegue atender às variadas necessidades dos alunos, como a flexibilidade de horário, pois a oferta de cursos com horários flexíveis atende às demandas de alunos com diferentes agendas, contribuindo para uma maior inclusividade.

A tendência crescente do trabalho remoto impulsiona a demanda por profissionais do país, que procuram a escola para aperfeiçoar o inglês, assim como a busca por preparação para exames internacionais cresce.

Apesar da redução no índice de natalidade, a escola atende a uma crescente procura por educação continuada entre adultos mais velhos, promovendo um ambiente de aprendizado inclusivo, possibilitando a redução significativa do índice de evasão.

6.5 CENÁRIO REALISTA

O cenário realista registrou no total nove eventos com elevada probabilidade de ocorrer (acima de 70%). Sendo 5 eventos favoráveis:

- Evento 01: Aumento na demanda pelo idioma "Inglês";
- Evento 08: Aumento do trabalho remoto;
- Evento 13: Procura por preparação para exames internacionais;
- Evento 18: A integração de tecnologias inovadoras;
- Evento 19: Procura por cursos com horários flexíveis.

E quatro eventos negativos:

- Evento 03: Diminuição da população em idade escolar;
- Evento 04: Concorrência predatória;
- Evento 06: Crises econômicas e instabilidades políticas;
- Evento 20: Redução na interação social.

Nos próximos cinco anos, a The House se encontra em um cenário realista, caracterizado pela coexistência de eventos positivos e desafios. Sendo necessário adaptar-se a um ambiente dinâmico e manter o equilíbrio entre oportunidades promissoras e adversidades potenciais.

A crescente demanda pelo idioma inglês oferece à escola uma oportunidade de expansão, atendendo a um público diversificado. A escola foca em seus diferenciais, como a oferta de horários flexíveis, a integração de tecnologias inovadoras e a qualidade do ensino.

A diminuição da população em idade escolar representa um desafio, mas que pode ser compensado por estratégias específicas de adaptação ao aumento do trabalho remoto para adultos.

A redução na interação social apresenta uma dificuldade ao ensino híbrido, exigindo estratégias criativas para manter a conectividade, que pode ser compensado pela excelência acadêmica na preparação para exames internacionais.

A instabilidade econômica e política requer uma gestão financeira eficiente e a capacidade de se adaptar a cenários imprevisíveis. Assim como a presença de uma concorrência predatória destaca a importância de estratégias de marketing eficazes.

7 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo consistiu em desenvolver Cenários Prospectivos para um período de cinco anos (2024-2029) em uma escola de inglês

localizada na cidade de Ribeirão Preto, interior do estado de São Paulo, chamada The House. A proposta visa identificar tanto as potencialidades quanto às fragilidades presentes no segmento de estudo, contribuindo para uma análise abrangente do cenário educacional dessa instituição.

Com base no método de Blanning e Reinig (1998), foram definidos três tipos de cenários para o futuro da instituição: Cenário Pessimista, Cenário Otimista e o Cenário Realista, que são elaborados a partir da probabilidade e favorabilidade de eventos definidos em um primeiro momento.

A prospecção de cenários demonstrou ser uma importante ferramenta no ambiente globalizado que vivemos atualmente, onde tudo é muito dinâmico e as tomadas de decisões precisam ser realizadas com precisão e de forma imediata. Identificar possíveis riscos e possibilidades do futuro possibilitam que a organização se prepare para enfrentar as adversidades ou abraçar as oportunidades.

Entende-se que o presente estudo conseguiu prospectar os cenários para o intervalo de tempo proposto, e permitiu fornecer informações relevantes para o planejamento estratégico da escola nos próximos anos, que consegue visualizar não apenas os cenários, mas possibilitou também, a análise de eventos de forma individual.

Como sugestão para os próximos estudos, os eventos levantados permitem ainda a confecção da matriz de impactos cruzados que possibilita a análise do gráfico de motricidade, ferramenta complementar aos cenários prospectivos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; MACHADO NETO, A. J. Proposições e experimentos sobre o método de análise de cenários no varejo brasileiro. 2005. Anais da Assembléia Anual, Cladea Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administration, Santiago, Chile.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. *Ciência da Informação*, [S. l.], v. 32, n. 1, 2003. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1015>. Acesso em: 22 nov. 2023.

ARAÚJO, W. J. de; GUIMARÃES, Ítalo J. B.; SOUSA, M. R. F. de. Cenários prospectivos com base nos projetos de lei para acessibilidade na web no Brasil. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, Campinas, SP, v. 16, n. 3, p. 387–407, 2018. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8652530>. Acesso em: 29 nov. 2023.

BARROS, M. C. P. Cenários prospectivos e o desenvolvimento do turismo: aspectos teóricos e operacionais. Brasília, 2008. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/159/1/2008_MartaCristinePeresBarros.pdf. Acesso em 29 nov. de 2023.

BLANNING, R. W.; REINIG, B. A. Building Scenarios for Hong Kong Using EMS. 1998. *Long Rang Planning*, 31, 6, 900-910.

GUERRA, Lorena Guedes; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Cenários prospectivos das indústrias de jornalismo digital do Brasil no horizonte 2030. *Revista Acadêmica Semestral Programa de Pós-Graduação em Jornalismo*, Santa Catarina, v. 12, n. 2, p. 203-222, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/view/88044>. Acesso em: 27 nov. 2023.

LUCAS, Cecy de Sousa; MACHADO NETO, Alfredo José. Prospecção de cenários: uma ferramenta para o Planejamento Estratégico. XVII Congresso Virtual de Administração, [s. l.], 2020. Disponível em: <https://convibra.org/publicacao/22134/>. Acesso em: 22 nov. 2023.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. Planejando por cenários prospectivos: a construção de um referencial metodológico baseado em casos. 2004. 151 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2004. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/86852>. Acesso em: 22 nov. 2023.

OPAS, Organização Pan-americana da Saúde. OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia. 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/news/11-3-2020-who-characterizes-covid-19-pandemic>. Acesso em: 27 nov. 2023.

RABELLO, Cíntia Regina Lacerda. Interação e aprendizagem em Sites de Redes Sociais: uma análise a partir das concepções sócio-históricas de Vygotsky e Bakhtin. *Revista Brasileira de Linguística Aplicada*, v. 15, n. 3, p. 735-760, jul./set. 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbla/a/J9Dx6TbH3NSBY5tzCvCbRNk/?lang=pt>. Acesso em: 27 nov. 2023.

RIBAS, Júlio César C. Planejamento por Cenários Prospectivos na Educação a Distância. 1. ed. São Paulo: Paco Editorial, 2014. 228 p.

RIBEIRO, H. C. M.; FORTE, S. H. A. C. Prospecção de Cenários para o período de 2019 a 2030 dos Programas de Stricto Sensu das Instituições do Brasil da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 255–280, 2019. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/436>. Acesso em: 29 nov. 2023.

SILVA, W. R.; MACHADO NETO, A. J.; GUERRA, J. A. de P. Cenários Prospectivos como Ferramenta de Gestão para Instituições de Ensino Superior. *Management in Perspective*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 187–207, 2020. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/49636>. Acesso em: 22 nov. 2023.