

A importância do *scenario planning* na educação

The importance of scenario planning in education

La importancia de la planificación de escenarios en la educación

Recebido: 04/01/2024 | Revisado: 30/01/2024 | Aceitado: 07/02/2024 | Publicado: 10/02/2024

Moacir de Souza Júnior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7612-2034>
Instituto Agopolos do Ceará, Brasil
E-mail: msjunior0902@gmail.com

Maria do Carmo da Silva Souza

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6217-2305>
Prefeitura Municipal de Vicência, Brasil
E-mail: carminha.rone@gmail.com

Neide Rafael Alves Braga

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5378-3544>
Prefeitura Municipal de Vicência, Brasil
E-mail: neiderafael02@gmail.com

Sandra Maria Jerônimo Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4828-2787>
Prefeitura Municipal de Vicência, Brasil
E-mail: sjsandrajeronimo70@gmail.com

Sandra Antonielle Garcês Moreno

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7092-5433>
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão, Brasil
E-mail: sandramoreno@ifma.edu.br

José Lúcio de Queiroz Júnior

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4939-3007>
Prefeitura Municipal de Horizonte, Brasil
E-mail: qjoselucio@gmail.com

João Vitor Sobreira de Freitas

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1442-4018>
Universidade de Fortaleza, Brasil
E-mail: joaovsdf15@gmail.com

Resumo

O *Scenario Planning em Educação* busca na sua essência uma nova maneira na forma de pensar a educação. O cenário do futuro é uma técnica, uma metodologia que serve para traçar possíveis maneiras de prevê-lo. Podemos traçar conjecturas fortuitas, tentando conceber, construir horizontes, no sentido de avaliar possibilidades diversas traçando assim, uma maneira de saber o que este futuro pode ou não nos reservar. Ao se planejar estrategicamente um cenário deve-se incorporar as visões, os conceitos, as técnicas que serão levadas em consideração para prever o mesmo, pois o grande diferencial de qualquer instituição é antever os momentos de crise. Nesse sentido, a metodologia utilizada tem caráter bibliográfico embasada em teóricos como Bryson, Marcial, Minayo, entre outros que trazem nos seus estudos informações essenciais para uma melhor escrita do artigo. Procurou-se neste artigo destacar a importância do *Scenario Planning*, colocando-o como mecanismo de grande valia para os gestores e colaboradores na tomada de decisões. Foram elencados conceitos sobre o assunto e os cenários futuros na visão de vários autores, no qual podem contribuir de forma significativa para a reflexão de todos que fazem parte da organização/instituição e que estejam envolvidos não só diretamente, mas também indiretamente, visto que tanto o planejamento estratégico quanto a construção de cenários futuros atingem a todos os envolvidos. O artigo tem por objetivo apresentar a notabilidade que a construção do planejamento de cenários dentro do ambiente educacional é de fundamental importância para se preparar com antecedência, visando antever futuros acontecimentos que podem ou não ocorrer.

Palavras-chave: *Scenario Planning*; Educação; Planejamento; Conhecimento.

Abstract

Scenario Planning in Education essentially seeks a new way of thinking about education. The future scenario is a technique, a methodology that serves to outline possible ways to predict it. We can draw random conjectures, trying to conceive, build horizons, in order to evaluate different possibilities, thus outlining a way of knowing what this future may or may not hold for us. When strategically planning a scenario, one must incorporate the visions, concepts, and techniques that will be taken into consideration to predict it, as the great difference of any institution is anticipating

moments of crisis. In this sense, the methodology used has a bibliographical character based on theorists such as Bryson, Marcial, Minayo, among others who bring essential information to their studies for better writing of the article. This article sought to highlight the importance of Scenario Planning, placing it as a mechanism of great value for managers and employees in decision-making. Concepts on the subject and future scenarios were listed from the perspective of several authors, which can contribute significantly to the reflection of everyone who is part of the organization/institution and who is involved not only directly, but also indirectly, since both Strategic planning regarding the construction of future scenarios affects everyone involved. The article aims to present the notable fact that the construction of scenario planning within the educational environment is of fundamental importance to prepare in advance, aiming to foresee future events that may or may not occur.

Keywords: Scenario Planning; Education; Planning; Knowledge.

Resumen

La planificación de escenarios en educación busca esencialmente una nueva forma de pensar sobre la educación. El escenario futuro es una técnica, una metodología que sirve para esbozar posibles formas de predecirlo. Podemos sacar conjeturas aleatorias, intentando concebir, construir horizontes, para evaluar diferentes posibilidades, perfilando así una forma de saber lo que este futuro nos puede deparar o no. Al planificar estratégicamente un escenario se deben incorporar las visiones, conceptos y técnicas que se tendrán en cuenta para predecirlo, ya que la gran diferencia de cualquier institución es anticiparse a los momentos de crisis. En este sentido, la metodología utilizada tiene un carácter bibliográfico basado en teóricos como Bryson, Marcial, Minayo, entre otros quienes aportan información esencial a sus estudios para una mejor redacción del artículo. Este artículo buscó resaltar la importancia de la Planificación de Escenarios, ubicándola como un mecanismo de gran valor para directivos y empleados en la toma de decisiones. Se enumeraron conceptos sobre el tema y escenarios futuros desde la perspectiva de varios autores, los cuales pueden contribuir significativamente a la reflexión de todos los que forman parte de la organización/institución y que se involucran no sólo de manera directa, sino también indirecta, ya que tanto la planificación estratégica en cuanto a la construcción de escenarios futuros afecta a todos los involucrados. El artículo tiene como objetivo presentar el hecho destacable de que la construcción de planificación de escenarios dentro del ambiente educativo es de fundamental importancia para prepararse con anticipación, con el objetivo de prever eventos futuros que pueden ocurrir o no.

Palabras clave: Planificación de Escenarios; Educación; Planificación; Conocimiento.

1. Introdução

A sociedade da informação e comunicação caminha a passos largos transformando o mundo de forma cada vez mais acelerada, o que nos leva a perceber que novos desafios na educação se fazem cada vez mais presente. Tomamos consciência de que uma educação de qualidade é uma necessidade de todo planeta, bem como um bem inalienável e que precisa ser acessado por todos. Ao proporcionarmos um acesso de coletivo ao processo de construção do conhecimento transformamos a educação em algo mais tangível, o que vem a favorecer sujeitos que antes estavam fora do sistema educacional.

Nesse sentido, a escola não pode continuar atrelada a modelos ultrapassados a muito tempo e que hoje já não conseguem suprir às necessidades de uma geração que se encontra em volta de um novo universo que cada vez mais se torna mais dinâmico e se moderniza constantemente.

Souza Júnior (2019) aponta que o uso de tecnologia tanto nos espaços escolares quanto na residência é uma prática que cada vez mais se dissemina em todos os lugares. Dessa forma, cabe aos professores atuarem em suas salas de aula como mediadores de um conhecimento que veio para ficar e se faz presente nas mais diversas áreas e à escola não pode ficar de fora dessa nova realidade.

Vivemos em um mundo mais imediatista e inédito. O mesmo se apresenta o tempo inteiro com novas facetas. Somos surpreendidos o tempo inteiro com o avanço tecnológico que não para de se apresentar com suas inúmeras particularidades e tendências. O mundo se transformou ao longo dos últimos vinte anos. Tudo tem se transformado de maneira à mudança que implica no aumento da expectativa de vida da população mundial, o processo saúde-doença ganha novo contorno. Os postos de trabalho se modificam por conta do avanço que chega a galope e traz consigo uma série de vicissitudes para o planeta. Até as relações entre as pessoas se modificou. Hoje não precisamos mais estar em contato com outras pessoas de forma presencial, basta ter um bom equipamento com acesso à internet e estamos conectados. Realmente o mundo mudou.

Essas surpresas inevitáveis modificam de forma significativa o lugar das pessoas no mundo e o perfil educativo que as pessoas necessitam e demandam. E podemos afirmar que uma educação de qualidade para todos poderá combater a desigualdade, a violência e promover restauração do meio ambiente. Pois, somente uma educação de qualidade para todos poderá difundir uma aprendizagem em alta escala daquilo que é necessário para uma vida melhor no planeta, evitando catástrofes e estimulando tendências favoráveis para uma melhor qualidade de vida para todos.

Nesse sentido, o tema *Scenario Planning* na Educação trata da tendência em se preocupar com os futuros possíveis que podem ocorrer em todo o mundo. É claro que ao se trabalhar com futuros possíveis, projetamos cenários que venham a ocorrer em um período de médio e/ou a longo prazo. É uma nova maneira de pensar a educação. Sendo uma técnica, uma metodologia que serve para traçar possíveis maneiras de prever o futuro.

Borges e Araújo (2001) indicam que o planejamento estratégico é um processo no qual a instituição analisa o fator externo e sua situação interna, visando sempre definir objetivos e metas futuras para que seja possível alcançar a meta em um prazo determinado. Bryson (1995), afirma que o planejamento estratégico é um esforço conjunto de todos para atingir ações e decisões que irão fazer parte da orientação da instituição no sentido de traçar o que ela faz e por que faz.

Podemos traçar conjecturas fortuitas, tentando conceber, construir horizontes futuros, no sentido de avaliar possibilidades diversas traçando assim uma maneira de saber o que o futuro pode ou não nos reservar. Ou seja, é planejar o mesmo em um mundo incerto e não sabido.

Planejar é trazer o futuro para o presente para que possamos fazer alguma coisa sobre isso agora. O planejamento de cenários leva-nos muito mais longe. Trata-se de fazer suposições informadas sobre o que o futuro trará e como o ambiente dentro do qual uma organização opera irá mudar ao longo do tempo. Trata ainda de identificar potenciais incertezas ou oportunidades que uma organização pode enfrentar e desafiar as premissas previamente assumidas.

Ao se planejar estrategicamente um cenário futuro deve-se incorporar as visões, os conceitos, as técnicas que serão levadas em consideração para prever esse cenário, já que o grande diferencial de qualquer instituição é a sua competência, sua criatividade, sua eficiência, sua eficácia e acima de tudo o comprometimento organizacional dos seus profissionais que podem ser úteis para em qualquer cenário que a instituição venha a passar na qual possam contribuir para minimizar os efeitos de uma determinada crise.

Vivemos em uma sociedade que muda constantemente. Os mais diversos cenários como financeiro, social, cultural e também educacional não se comportam mais como antigamente. Precisamos estar preparados para enfrentar as mudanças que novos tempos requerem. É preciso se adequar aos novos tempos para acompanhar as mudanças que teimam a acontecer muito velozmente.

Referindo-se à educação, Miles (1971, *cit.* Correia, 1989: 31) afirma ser “útil definir a inovação como uma mudança deliberada, original, específica, que se supõe contribuir para aumentar a eficácia de um sistema na prossecução de objetivos que aumentem a eficácia do sistema como características fundamentais da inovação educativa. Nesse sentido, é de salientar que se toda a inovação transporta consigo uma intenção de mudança, nem toda a mudança introduz necessariamente inovação. A mudança pode, por vezes, unificar apenas a recuperação de práticas do passado (Fernandes, 2000, p. 48-49).

Necessitamos ver um cenário futuro como uma inovação, que visa aprender mais com menos. Visando sempre uma melhor compreensão dos fatos que acontecem a todo instante.

Ao trilhar cenários futuros diversos, percebemos que não há um único que seja verdadeiro, perfeito. Qualquer cenário pode se modificar ao longo do seu caminhar. Vivemos uma época de incertezas, buscamos interpretar uma nova maneira de viver o mundo, principalmente no que diz respeito a novos modos de produção e o aparecimento o tempo inteiro de novas tecnologias.

Conforme explícita Silva (2003, p. 57)

A partir da metade dos anos 70, uma revolução em torno à *tecnologia da informação* (principalmente a partir da intervenção do *microchip* passou a influenciar outras revoluções tecnológicas (engenharia genética, nanotecnologia, robótica, novos materiais, etc.) e a penetrar formas e meios de comunicação. A dimensão microeletrônica e a natureza digital desta revolução comprimem o tempo histórico e a desmaterializam o espaço geográfico. Pela primeira vez na história, a informação passa a ser simultaneamente insumo e produto, e se transformou em mercadoria, dando origem à *indústria da informação*. Para os privilegiados que têm acesso a esta tecnologia, a facilidade de acesso e para o intercâmbio de informação é sem precedentes.

Com as novas mudanças vivenciadas pela humanidade através da revolução tecnológica, presenciamos surgir os mais diversos cenários, já que saímos de um mundo mecânico e entramos em um outro que não tem mais volta, um mundo tecnológico que está em constante evolução.

A melhor maneira de se construir um cenário futuro é tentando imaginar de como o mesmo seria. Se não for possível imaginá-lo, o mesmo não irá existir. Para compreender um futuro, é preciso se apoderar das principais características que norteiam o possível cenário que se deseja apropriar, tentando imaginá-lo de diversas formas.

Cada uma das visões de mundo tem origem numa das revoluções – tecnológica, econômica e sociocultural – que estão gerando as mudanças globais atuais. Como as mudanças institucionais realizadas sob a influência de cada uma delas apontam a futuros completamente diferentes, isso torna apropriado tomar em consideração estas visões de mundo nos esforços de construção de cenários. O uso de premissas derivadas de cada uma das visões de mundo tem a propriedade de aportar *coerência* às propostas de mudança institucional, que estarão em *correspondência* com determinadas realidades emergentes, igualmente influenciadas pela mesma visão de mundo. A seleção de premissas orientadoras é um processo ético e político, porque implica tomar decisões associadas a valores, interesses e compromissos. Mas isso é inevitável, pois se trata da construção do futuro, que não é uma questão apenas técnica senão principalmente política e ética (Silva, 2003, p. 77).

Ao se pautar em premissas para traçar cenários de futuro, todas as áreas da humanidade, em especial aqui a educação, já que é o nosso objeto de estudo, e que tem que ser visto como um esforço em construir um cenário ético, responsável e que nos dê uma visão holística do mundo.

O *Scenario Planning* envolve uma diversidade de palavras e conceitos, como pensar, prever, analisar, aprender, flexibilidade estratégica, modelos mentais, opções e muitos mais. O planejamento de cenários, no fundo, é a capacidade de aprender mais rápido do que os nossos outros concorrentes, e pode ser a única vantagem verdadeira que temos nos dias de hoje.

Conforme explicitado acima, o artigo tem por objetivo apresentar a notabilidade que a construção do planejamento de cenários dentro do ambiente educacional é de fundamental importância para se preparar com antecedência, visando antever futuros acontecimentos que podem ou não ocorrer.

Assim, os cenários são ferramentas para pesquisar a nossa compreensão do mundo externo, para entender a sua dinâmica de uma forma mais proposital, e para estejamos preparados para pensar nas possíveis realidades que podem surgir.

O planejamento de cenários oferece diferentes opções favoráveis e/ou desfavoráveis para uma determinada organização e permite que os seus líderes examinem o lado negativo, ou pior cenário, bem como o cenário positivo, ou melhor caso. No fundo colocámo-nos perante um teste de estresse e validação de estratégias contra múltiplas possíveis realidades futuras. Ele fornece uma ferramenta que amplia perspectivas, incentiva as partes interessadas a colaborar e testa a resiliência de uma organização contra esses futuros alternativos.

2. Metodologia

Antes de inserir o tipo de pesquisa que serviu de base para o artigo, fazemos uso dos escritos de Prodanov, Freitas (2013, p. 14) que compreendem a metodologia como:

[...] uma disciplina que consiste em estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa acadêmica. A Metodologia, em um nível aplicado, examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação.

A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Dialogando com a citação acima, entendemos que a metodologia nos permite perceber, compreender e analisar o espaço que está ao nosso redor, para que seja possível construir o conhecimento ao longo do caminho que foi planejado e trilhado, com o intuito de obter respostas para as questões que serão levantadas e que buscamos respondê-las.

Corroborando com a questão acima Minayo (2010, p. 46) aponta que a Metodologia “mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus objetos de estudo”. Todo e qualquer objetivo, seja geral e/ou específico deve ser amplamente descrito na Metodologia, para que seja possível descrevê-los de forma detalhada no todo como forma de tornar o artigo bem mais organizado.

A pesquisa realizada no estudo foi a de uma revisão bibliográfica, na qual Laville & Dionne (1999, p. 113) trazem uma definição muito esclarecedora sobre essa parte da pesquisa.

[...] revisar todos os trabalhos disponíveis, objetivando selecionar tudo o que possa servir em sua pesquisa. Nela tenta encontrar essencialmente os saberes e as pesquisas relacionadas com sua questão; deles se serve para alimentar seus conhecimentos, afinar suas perspectivas teóricas, precisar e objetivar seu aparelho conceitual. Aproveita para tornar ainda mais conscientes e articuladas suas intenções e, desse modo, vendo como outros procederam em suas pesquisas, vislumbrar sua própria maneira de fazê-lo.

Entendemos que o estudo deve se iniciar através de uma revisão bibliográfica, na qual livros, documentos, periódicos entre outros são de grande importância para melhor compreender o problema a ser investigado.

Nesse sentido optamos por uma revisão de literatura na qual se busca analisar e descrever uma resposta para uma pergunta específica, e que podem ser coletados através dos mais diversos tipos de materiais como: livros, jornais, documentos históricos, relatórios oficiais, dissertações e teses, conforme o Guia da Monografia da Faculdade de Ciências Agrônomicas Unesp Campus de Botucatu (2015).

Para isso a revisão de narrativa se tornou o ponto de partida, já que a mesma conforme o site do Instituto de Psicologia (2024, p. 1) da Universidade de São Paulo (USP), indica que:

A Revisão Narrativa não utiliza critérios explícitos e sistemáticos para a busca e análise crítica da literatura. A busca pelos estudos não precisa esgotar as fontes de informações. Não se aplica estratégias de busca sofisticadas e exaustivas. A seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores. É adequada para a fundamentação teórica de artigos, dissertações, teses, trabalhos de conclusão de cursos.

[...]Os artigos de revisão narrativa são publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o “estado da arte” de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual; são constituídos de: Introdução, Desenvolvimento (texto dividido em seções definidas pelo autor com títulos e subtítulos de acordo com as abordagens do assunto), Comentários e Referências (Rother, 2007 APUD Marques & Santos, 2023, p. 2766).

Diante das citações acima, o estudo realizado por nós durante o período de outubro a dezembro de 2023 e teve como busca inicial o banco de dados do *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Diadorim e Google Acadêmico, no qual apresentou uma abordagem de cunho qualitativo e bibliográfico e que deu origem a um cenário mais aprofundado sobre o tema em questão, contribuindo assim para subsidiar a pesquisa e o desenvolvimento do artigo, tendo o mesmo sido estruturado através de subtítulos (seções) com o intuito de atingir o objetivo indicado (Moreira et al., 2023).

Foram encontrados mais de 100 escritos (artigos) nas bases pesquisadas. Após realizar leitura dos resumos dos mesmos, optamos por considerar apenas 17 que foram lidos em sua totalidade e que serviram de base para a construção desse artigo. Ressaltamos que as palavras de que serviram de busca foram: *scenario planning*, planejamento de cenários, mudanças, estratégias.

Indicamos que “a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (Gil, 2019, p. 26).

Nesse sentido, a metodologia utilizada tem caráter bibliográfico embasada em teóricos como Instituto de Psicologia da USP (2024), Marcial (2005), Marques e Santos (2023), Minayo (2010), Universidade Federal de São Carlos (2022) entre outros que trazem nos seus estudos informações essenciais para uma melhor escrita do artigo.

Entende-se que a pesquisa pode ser classificada de duas maneiras, já que se considera a taxionomia de Vergara (2007), que considera a pesquisa tanto quanto aos fins, quanto aos meios.

Em relação aos fins a pesquisa tem cunho explicativo, já que pretende explicar a ocorrência de um determinado fenômeno. Vergara (2007, p. 47) aponta que “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Em relação aos meios, a pesquisa é documental, pois, se utiliza de documentos, revista, periódicos entre outros, para entender o tema em questão. Vergara (2007, p. 48) assevera que:

Uma investigação documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgão públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Por sua vez, a pesquisa em questão tem caráter eminentemente bibliográfico, haja vista que se utiliza em diversos momentos de jornais, artigos de revistas, bem como de livros que discorrem sobre o tema estudado. Diante disso, Vergara (2007, p. 48) justifica a pesquisa bibliográfica da seguinte maneira: “A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Marconi e Lakatos (2003) falam que para fazer investigação, é também obrigatório ler aquilo que há de mais atual sobre o assunto, utilizando revistas periódicas, consultas a monografias e teses. A questão é saber onde estão os artigos que nos interessam no meio das dezenas de milhares que são publicados anualmente. Os autores dizem ainda que neste tipo de pesquisa podemos utilizar os sites disponíveis, desde que tenham credulidade.

A pesquisa contou ainda com uma pesquisa qualitativa que traz o conceito de Richardson (2017) como algo bastante significativo.

Um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem os dados tipicamente

coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações (Richardson, 2017, p. 64).

Classificamos o trabalho como uma pesquisa de natureza básica de abordagem qualitativa, na qual o procedimento para o estudo ser desenvolvido teve como ponto central uma revisão narrativa de literatura na qual a discussão se dá de maneira mais genérica e que tem nos estudos de Fossatti et al. (2019) o suporte necessário para o estudo em questão.

Indica-se ainda que o referido trabalho tem como caminho a produção de um ensaio acadêmico, na qual visa uma relevância teórica, baseada nos mais diversos referenciais teóricos como artigos publicados, livros, revistas entre outros (Universidade Federal de São Carlos, 2022).

Parafraseando Snyder (2019) entendemos que uma revisão de literatura é uma ferramenta metodológica que pode ser simples e eficaz para nos fornecer respostas para nossas indagações.

3. Histórico, Conceito e Concepção sobre *Scenario Planning*

3.1 Histórico

Antes de falar em cenários futuros na educação é preciso fazer uma breve retrospectiva sobre sua origem. Vásquez (2000a) afirma que o termo “cenários”¹ tem origem na dramaturgia. No cinema ele é apresentado como o resumo do filme que será apresentado, ou, então, a sequência das ações em que irá se desenrolar o filme.

Van Der Heijden (1996) informa que o planejamento de cenários teve sua origem no meio militar, como estratégia de guerra, tentando antecipar o que o inimigo iria fazer. Schwartz (2000) afirma que o caso mais explícito desse planejamento bélico, foi o uso constante do uso de estratégias de cenários por parte da Força Aérea Americana (FAA).

Em 1967, Herman Kahn lançou o livro “The Year 2000”. Com a publicação, a Força Aérea Americana (FAA) ampliou e muito seu planejamento estratégico com fins bélicos. Em 1970, Pierre Wack, funcionário da Shell, resolveu inovar. Ele, juntamente com seus colegas de trabalho resolveram criar diversos cenários futuros em que o petróleo e o seu uso se dariam no mundo pós Segunda Guerra Mundial. Pois, naquele período o mundo vivia em plena ebulição econômica, política, social e cultural. Já que os países islâmicos já davam sinais de boicotarem a venda de petróleo para todos os países do mundo; no âmbito político, o sistema capitalista capitaneado pelos Estados Unidos era visto como um grande mal que devia ser extirpado, um vilão que deveria ser combatido; o uso das forças militares era uma constante; na efervescência da Guerra Fria havia um clima de plena animosidade entre as potências da época Estados Unidos e União Soviética - atual Rússia. (Van Der Heijden, 1996; Schwartz, 2000).

Com o advento de planejar cenários futuros, a Shell, até então considerada pela Revista Forbes como a “irmã feia”² das companhias petrolíferas por seu desempenho pífio, passou a ostentar o maior lucro dos anos 70. E, o seu crescimento foi bastante significativo, levando-a a se tornar uma das maiores do seu campo de atuação. Isso tudo graças ao planejamento de cenários futuros. Pierre Wack em conjunto com seus colegas conseguiram a proeza de mudarem todo o cenário mundial que até então estava em vigor, conseguindo assim uma transformação revolucionária para a época (Kleiner, 2003).

3.2 Conceito

Em se tratando de conceito, Berger, pedagogo francês associa a origem de cenários a uma necessidade voltada para o futuro, no sentido de “prospectiva” (Marcial, 2005).

¹ Grifo nosso.

² Grifo nosso.

Bethlem (2002, p. 167) conceitua cenários futuros como: “[...] técnicas projetivas de cenários podem ser quantitativas, quando utilizam dados históricos disponíveis, e qualitativas, quando utilizam o sentimento de especialistas que viveram o estudo, o fato ou a história”.

Drucker (1998, p. 136) conceitua que:

[...] é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior futuro contido, tornar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de *retroalimentação organizada e sistemática*, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (grifos de acordo com o autor).

Podemos perceber que os autores acima indicam que é necessário preparar as ações prospectivas que visem o amanhã. Ações estas que devem ser preparadas com antecipação, bem como avaliadas posteriormente para verificar se as ações obtiveram êxito.

Um cenário futuro tem de incorporar no seu processo de criação as maneiras e os modos de agir, em que se busca um desenvolvimento participativo democrático, bem como atender não apenas as demandas, mas, também, criar mecanismos que possam solucionar problemas e atingir os objetivos traçados (Borges & Araújo, 2001).

O’Brien (2002) menciona que a metodologia utilizada para a construção de cenários futuros deve ser compreendida através das opções estratégicas que se quer desenvolver. É possível criar os mais diversos cenários contando histórias sobre esses futuros.

Prever o que irá acontecer no futuro sempre fez parte da história da humanidade. Como exemplo podemos citar o Oráculo de Delphos na Grécia Antiga, o uso da Cartas do Tarô pelos povos babilônicos e sumérios, a utilização da Cabala pelo povo judeu e que hoje se dissemina por todo o planeta entre outros.

Vários autores abordaram o assunto sobre o futuro em suas obras literárias. É possível citar Aldous Huxley³ com sua obra distópica “Admirável Mundo Novo” que prevê uma sociedade desenvolvida em laboratório, e, condicionada de acordo com os governantes; Thomas Morus⁴ com “Utopia”, no qual traçava uma sociedade utópica; George Wells⁵ com o seu livro “História do Futuro”, que tinha como mote central os processos econômicos, históricos, sociais e culturais com ênfase no futuro.

Os outros nomes que não podem ser esquecidos são: Michael Porter, Michel Godet, Kees, Van Der Heijden, Peter Schwartz entre outros, que sempre seguiram os princípios prospectivos para construir cenários que sempre visaram o futuro.

Não é possível fechar a lista acima sem mencionar Alvin Toffler que esteve sempre na vanguarda na construção de cenários futuros. Suas duas obras que enfatizam bem a construção desses cenários são: “O Choque do Futuro e A Terceira Onda”.

Antevendo a construção de um cenário possível sobre a nova civilização que está surgindo, Toffler (2007, p. 23) em sua obra “A Terceira Onda” faz a seguinte afirmação:

Uma nova civilização está emergindo em nossas vidas e por toda a parte há cegos tentando suprimi-la. Esta nova civilização traz consigo novos estilos de família, modos de trabalhar, amar e viver diferentes; uma nova economia; novos conflitos políticos; e, além de tudo isto, igualmente uma consciência alterada. Fragmentos desta civilização já existem. Milhões de pessoas já estão sintonizando suas vidas com o ritmo de amanhã. Outros, aterrados diante do futuro, estão empenhados numa fuga inútil para o passado e tentam restaurar o mundo moribundo que lhe deu o ser.

³ Huxley, A. (1998). *Admirável Mundo Novo*. Lisboa. Edições Livros do Brasil.

⁴ Morus, T. (2004). *Utopia*. Brasília: Editora Universidade de Brasília: Instituto de Pesquisa de Relações Internacionais.

⁵ Wells, H. G. (1940). *História do Futuro*. Coleção: Biblioteca do Espírito Moderno. v. 5. Editora Companhia Editora Nacional.

Conforme a citação, o autor traça um cenário futuro de uma nova sociedade, uma civilização que emerge de acordo com os processos históricos que se fez no passado e que servem de parâmetro para traçar o futuro.

3.3 Concepções

Antes de traçar qualquer cenário pensando em um futuro, devemos em um primeiro momento compreender os nossos processos históricos e o que nos levaram a chegar a tal situação. Já que as mudanças só podem ocorrer se estivermos certos de que queremos realmente mudar.

A educação não melhorará se o seu desenvolvimento se basear nos problemas de hoje e de ontem, ou em algum tipo obscuro de prever o futuro. É preciso haver uma certa sensibilidade para as tendências e mudanças, mas isto não quer dizer que tal implique automaticamente uma habilidade para se diferenciarem mudanças importantes de outras menos importantes. As tendências são na maior parte das vezes não lineares, e olhar para o futuro implica uma grande dose de incerteza. Portanto, sentar-se comodamente e pensar sobre o futuro não é suficiente. As tendências devem ser interpretadas, tendo em conta as probabilidades de mudança e as conexões com outras tendências: sendo assim, torna-se necessário algum tipo de metodologia (Centro de Investigação e Desenvolvimento 19, 2001, p. 3).

A educação não pode ser tratada de uma forma simplória. Muito pelo contrário. Ela deve ser vista como uma ascensão do sujeito nos âmbitos social, econômico, cultural e afetivo. A escola não é apenas formadora do estudante. Ela é acima de tudo, um lugar em que as transformações acontecem e que as mudanças se disseminam. É necessário traçar cenários futuros para que a escola vise um processo de ensino e de aprendizagem de acordo com os seus processos históricos e que deles possam nascer mudanças significativas para uma educação de qualidade.

O mundo moderno está passando por profundas mudanças, que atingem os modelos produtivos na sua base material de produção e reprodução, a maneira de produzir, de escoar as mercadorias produzidas e fazê-las circular, bem como os modos de vida das pessoas, as formas de socialização, a própria cultura, os instrumentos de pensamento utilizados para a explicação da realidade e o planejamento do futuro (Rehem, 2009, p. 36).

É necessário compreender os processos históricos para que seja possível construir cenários futuros, já que as mudanças sempre irão acontecer e é preciso antever de que forma essas mudanças podem causar na nossa vida. Todo e qualquer cenário futuro pode ser considerado como algo inovador, que tenta aprender mais com menos esforço. Que visa sempre compreender os fatos que estão a acontecer a cada momento.

Estudá-los é tentar traçar um enfoque que se aproxime do futuro. Que vise o contexto político-institucional onde irá acontecer o processo de realização desse cenário; os temas e conteúdos que serão abordados; e, por fim, os métodos e as ferramentas que serão trabalhadas nesse contexto (Vásquez, 2000b).

As ideias mais recentes sobre cenários têm um elemento mais reflexivo. Os cenários são instrumentos para aprender sobre os pressupostos usados pelos decisores políticos. Esta ideia pode ser usada para criar um consenso no processo de tomada de decisão. “Os cenários são uma ferramenta para nos ajudar a ter uma visão geral num mundo de grande incerteza [...]. Os cenários são histórias sobre a maneira como o mundo poderá girar amanhã, que nos ajuda a reconhecer aspectos em mudança do nosso ambiente presente [...]. O planeamento de cenários tem a ver com o fazer escolhas hoje com uma compreensão de como poderão elas evoluir” (Gunsteren APUD Centro de Investigação e Desenvolvimento 19, 2001, p. 3).

Não existe apenas um cenário futuro. Pelo contrário, existe as mais diversas possibilidades, podendo ao longo do caminho se modificar, de acordo com os processos históricos que sempre irão acontecer a todo momento. Vivemos em um momento histórico de grandes incertezas, crises que acontecem em todo o globo. Buscamos cada vez mais antever o que vai

acontecer no futuro, já que com o uso das novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) o mundo passa por mudanças rapidamente isso inclui todas as sociedades.

Ao inserir cenários futuros na tentativa de se antecipar o futuro, é preciso ter em mente que é necessário trabalhar com a importância da escolha e da compreensão dos cenários que aí estão e se apresentam. Para que seja possível posteriormente traçar os cenários de decisões e de incertezas que podem ou não acontecer. Dentro dessa perspectiva Van Der Heijden (1996, p. 23) relatou o seguinte:

O planejamento precisa ser baseado na hipótese de que alguma coisa é previsível. Se o futuro é 100% incerto, o planejamento é obviamente uma perda de tempo. Portanto, o problema é separar aquilo que é previsível daquilo que é fundamentalmente incerto. Os elementos previsíveis são conhecidos como pré-determinantes.

É preciso entender que os objetivos centrais dos cenários que serão traçados são os de contar elementos suficientes para que a tomada de decisão possa ser a mais acertada possível por parte dos gestores. Ao se trabalhar com *Scenario Planning* é preciso se preparar para enfrentar os mais diversos cenários que possam acontecer, tentando se precaver de modo que seja possível sobreviver em um ambiente muitas vezes marcado por diversas situações, bem como hostil.

Não existe apenas um caminho a seguir, já que ao propor diversos cenários é possível verificar o que cada cenário produzido carrega consigo e sua complexidade, bem como uma realidade que pode ou não acontecer.

Não se questiona aqui se as mudanças são necessárias, mas, sim, o de saber se as mesmas fazem parte do novo contexto histórico, político, social, econômico e cultural. É preciso tentar antever o que possivelmente pode vir a acontecer futuramente.

Cada uma das visões de mundo tem origem numa das revoluções – tecnológica, econômica e sociocultural – que estão gerando as mudanças globais atuais. Como as mudanças institucionais realizadas sob a influência de cada uma delas apontam a futuros completamente diferentes, isso torna apropriado tomar em consideração estas visões de mundo nos esforços de construção de cenários. O uso de premissas derivadas de cada uma das visões de mundo tem a propriedade de aportar *coerência* às propostas de mudança institucional, que estarão em *correspondência* com determinadas realidades emergentes, igualmente influenciadas pela mesma visão de mundo. A seleção de premissas orientadoras é um processo ético e político, porque implica tomar decisões associadas a valores, interesses e compromissos. Mas isso é inevitável, pois se trata da construção do futuro, que não é uma questão apenas técnica senão principalmente política e ética (Silva, 2003, p. 77).

Num ambiente em que uma boa parcela das grandes corporações e governos traçam os mais diversos cenários, períodos com intervalos de tempo variando conforme as suas necessidades, é possível vislumbrar uma gestão educacional voltada para um ambiente mais competitivo, mais dinâmico e bem mais eficiente, onde a globalização juntamente com o uso maciço das TICs são uma constante. Já que a escola também necessita antever suas necessidades e se preparar para o futuro que lhe espera. Onde as transformações acontecem na sua estrutura administrativa, bem como também em suas bases pedagógicas. Vale ressaltar que as mudanças que tão rapidamente ocorrem na sociedade, não ocorrem da mesma forma na escola. Porém, aos poucos esse cenário começa a vislumbrar um despertar para as transformações que acontecem a todo o momento no mundo.

As mudanças ocorrem em todas as áreas da humanidade. A velocidade com que elas ocorrem, não são as mesmas dentro do ambiente escolar. Entretanto, podemos perceber a existência de uma luz no fim do túnel, no qual a escola e os cursos superiores começam a dar sinais de que uma mudança na sua mentalidade ao tentarem vislumbrar um cenário futuro para a educação tentando na medida do possível construir um cenário ético, responsável e que nos dê uma visão holística do mundo.

4. *Scenario Planning* na Educação

O mundo passa por grandes transformações e mudanças avassaladoras em todos os campos. Somos atingidos direta e indiretamente todos os dias pelos efeitos dessa transformação. O mesmo está sempre em constante mudança, incerteza e imprevisibilidade. Aquilo que pensávamos há pouco tempo atrás como verdades absolutas, deixou de ser algo certo e correto para ser algo que pode ser questionado. Mais do que nunca o mundo mudou.

Passamos a perceber que o futuro deve ser planejado com antecedência, para que seja possível não ser surpreendido por atos não planejados.

A escola hoje não é a única detentora do saber, muitas organizações empresariais agarraram para si o papel da educação para suas fileiras, visando sua sobrevivência em um mercado econômico, social e cultural que muda constantemente. Diante disso as empresas resolveram apostar em seus recursos humanos visando sempre o futuro da sua organização.

Salientamos também que a própria empresa dispõe de grande vantagem em cima da escola, já que ela possui investimentos maciços na área das TICs. A escola, por sua vez sempre se vê em entraves burocráticos, políticos, ideológicos e econômicos e que cada vez mais ela se vê sucateada, chegando aos limites da agonia.

Ao se trabalhar com fenômenos em seus elementos essenciais que serão produzidos posteriormente, devemos nos ater a dinamicidade dos elementos que serão analisados, já que essas transformações incidiram diretamente nos processos de trabalho e no modo de vida da sociedade, que já são e continuarão a ser atingidos pelas inovações tecnológicas que continuam a acontecer o tempo todo, não apenas em âmbito local, mas também regional e em escala mundial.

Ao trabalhar com cenários futuros devemos ser completamente livres e independentes, rompendo com os velhos hábitos de obedecer e de seguir aquilo que os que estão no comando nos colocam como verdades absolutas. Em vez de seguir as regras já existentes, devemos sim, ser capazes de reinventar o processo histórico. É preciso se deixar imaginar um futuro diferentemente do que aí está e se apresenta, questionando as possibilidades de mudanças, quais os critérios utilizados para que ocorram as mudanças, seus aspectos morais e éticos, bem como os pontos positivos e pontos negativos entre outros.

Conforme o Centro de Investigação e Desenvolvimento 19 (2001, p. 2),

Tendo em conta as mudanças que ocorrem na sociedade, a educação e a formação dos professores sentem-se forçadas a se adaptarem às novas circunstâncias, não acompanhando muitas vezes as mudanças operadas fora da escola, por se centrarem ainda nos problemas de hoje ou de ontem. As mudanças na sociedade têm a ver, de entre vários factores, com a globalização, a aceleração do conhecimento, a explosão da sociedade de informação, a crescente diversidade cultural, etc. São estas rápidas alterações na sociedade que vêm exigir novas abordagens, talvez radicais, à educação, se esta desejar ter um facto um papel activo no desenvolvimento das pessoas, em aspectos como a redução da pobreza, da exclusão, da ignorância, da guerra e da opressão. A educação tal como a temos hoje, não consegue dar resposta às exigências de amanhã.

Nesse sentido de mudanças, a escola precisa estar em consonância com esse momento histórico. Ela precisa se planejar e construir cenários futuros para que possa compreender não apenas o mundo, mas também o processo de aprendizagem que também irá mudar.

Moraes (2008 APUD Braga, 2017, p. 87) assevera que:

No atual momento a educação necessita de docentes que pratiquem ações inovadoras dentro de suas salas de aula, que possam atuar de maneira onde a prática e a teoria se reconciliem de forma a trabalharem juntas, onde cada uma delas possa ser o suporte da outra, não é o possível fazê-las trabalhar em separado, elas precisam dialogar entre si.

Se faz necessário perceber que a educação é uma forma do indivíduo ascender socialmente. Porém, é necessário saber o que se deseja da educação, não apenas para formar o aluno, mas, para transformar a maneira como ele enxerga a sociedade, tornando-o um ser mais participativo, mais atuante, bastante reflexivo e consciente do seu papel no mundo.

Diante disso, a educação possui um papel de grande importância, já que ela pode ser um fator preponderante na mudança da sociedade que irá visar uma mudança no seu quadro atual.

Falar de um projeto pedagógico no âmbito educacional é falar primeiramente num planejamento estratégico, que tem em seu interior uma participação de todos para que os mais diversos cenários para antever o futuro, deve também ouvir a todos para que esse cenário seja o mais fiel possível, e que tenha em seu interior uma luz sobre tudo o que vivemos.

Ao valorizar a educação os governos dão um salto de qualidade muito grande, pois a educação é a força motriz para que qualquer país, sociedade e cultura possa sobreviver. Alavancar a educação no país é prever um futuro melhor para sua população. É claro que esse salto de qualidade não é alcançado de um momento para o outro. Ele leva tempo para se concretizar. Porém, se não estamos atentos com as mudanças que ocorrem na sociedade mundial não será possível traçar um futuro em que a educação seja destaque.

A escola hoje não é a única detentora do saber, muitas organizações empresariais agarraram para si o papel da educação para suas fileiras, visando sua sobrevivência em um mercado econômico, social e cultural que muda constantemente. Diante disso as empresas resolveram apostar em seus recursos humanos visando sempre o futuro da sua organização.

Salientamos também que a própria empresa dispõe de grande vantagem em cima da escola, já que ela possui investimentos maciços na área de tecnologia da informação e da comunicação. A escola, por sua vez sempre se vê em entraves burocráticos, políticos, ideológicos e econômicos e que cada vez mais essa escola se vê sucateada, chegando aos limites da agonia.

É preciso imaginar como se deve construir um cenário futuro, já que se não for possível imaginar nenhum cenário, fica claro que não haverá nenhum futuro. Para entender o mesmo, é necessário se apropriar das mais diversas características que norteiam esse possível cenário.

Ao trabalhar com cenários futuros na educação se faz necessário considerar que tanto a escola quanto professores devem estar atentos a incorporarem as mudanças que aí se encontram. Não é possível mudar por mudar. E, sim, mudar e saber o que se impõe dentro desse novo contexto.

Precisamos ter gestores e professores mais bem qualificados para que possam trabalhar com planejamentos estratégicos na educação, já que é necessário estimulá-los e conscientizá-los das mudanças e dos desafios que estão sempre a aparecer.

A educação só pode vir a melhorar o seu desempenho se ela deixar de trabalhar voltada para o ontem, bem como apenas no que acontece hoje, no seu exato momento presente. É preciso trabalhar com políticas públicas que possam estar relacionada com visões de cenários futuros, para que as tomadas de decisões por parte dos gestores públicos possam levar em conta de que forma o mundo pode se comportar no futuro.

Diante disso, a educação pode ser planejada, de modo que proporcione cenários possíveis, no sentido de que não seja necessário negligenciar a educação. Precisamos sim, trabalhar com estratégias de futuros, no qual possamos tomar decisões mais acertadas, com o intuito de formar crianças, adolescentes e jovens para desempenhar seus papéis em uma sociedade que a cada dia se torna mais avançada tecnologicamente e que certamente eles serão os nossos futuros governantes. O mundo se tornou mais rápido (Sousa, 2022).

As atividades pessoais, culturais, econômicas, sociais e trabalhistas estão o tempo inteiro em constante mudança. O mundo em que vivemos se transforma o tempo todo. Ações para planejar o futuro sempre estiveram presentes em todas as sociedades.

Diante de toda transformação por que passa a humanidade, a educação é de grande necessidade para que os indivíduos possam estar preparados para a constante evolução que aí se encontra e que tende a se intensificar cada vez mais. Conforme indica Sousa (2022) o conhecimento da humanidade ganha nova dimensão. Hoje, o mundo vê o seu conhecimento se modernizar de cinco em cinco anos. Espera-se que em um futuro não tão distante, o processo de conhecimento se dará a cada setenta e cinco dias.

Diante do cenário acima, se faz necessário estar atento aos processos de mudança que ocorrem o tempo todo. Para Silva (2003, p. 53) o fenômeno da mudança explica que:

A crise de percepção que fragmenta a consistência interna – *coerência* – de modos de interpretação e a gênese da *vulnerabilidade institucional* que fragmenta a consistência externa – *correspondência* – entre modos de intervenção e o contexto de sua aplicação e implicações. A vulnerabilidade institucional – *crise de legitimidade* das “regras do jogo” do desenvolvimento – é um *problema social* porque afeta todas as organizações que interessam à sociedade. A premissa da mudança da época inspira e orienta processos de mudança institucional, porque exerce uma pressão criativa para mudar nossa forma de interpretar a realidade para compreendê-la e de intervir para transformá-la. Uma mudança de época também muda a natureza de nossas perguntas, problemas e respostas.

Vivemos sempre em busca de transformações. Procuramos construir novos modos de interpretar os mais diversos cenários que estão em vigor, para que seja possível intervir de forma efetiva nos processos de interpretação das mais diferentes realidades existentes.

Ao planejar e construir cenários futuros devemos perceber uma visão de mundo cuja premissa é levar em conta os valores, interesses e compromissos que estão em vigor. É preciso saber o que se deseja saber ao criar cenários futuros, em especial aqueles voltados para a educação.

A teoria do planejamento de cenários é acionada pela criação de cenários que são relevantes para as circunstâncias que uma organização enfrenta. A criação de cenários provoca diálogo, testa decisões e melhora o desempenho. Os cenários alteram modelos mentais para ajudar os indivíduos a ver novos insights e revisitar antigas suposições sobre a organização e seu posicionamento futuro. Quando é bem-sucedido, o planejamento de cenários pode inspirar mais diversidade, mais opções robustas e mais desafiadoras. A construção de cenários também ajuda a levar em conta o que é previsível e incerto pois, procura causalidade e ajuda a explicar por que é que os padrões observados acontecem. Os cenários também são ferramentas para examinar a nossa compreensão do mundo, desafiar suposições sobre o futuro e destacar diferentes aspectos de uma situação, onde novas lacunas na compreensão se tornam aparentes.

5. Considerações Finais

Trabalhar com cenários futuros é buscar entender o que realmente pode vir a ser um futuro, de acordo com o que se pretende minimizar perante um risco de futuro incerto.

A área educacional mais do que qualquer outra precisa e necessita projetar cenários futuros para que possa acompanhar as mudanças que acontecem a todo instante no mundo moderno e que estão em constante evolução. É preciso trabalhar de uma forma mais coletiva, deixando de lado o individualismo, no sentido de tentar melhorar de forma sensível o ato de aprender mais usando menos. Os cenários de futuro podem nos mostrar isso.

Ao trabalhar com cenários futuros tanto na educação quanto em qualquer outro ramo ou área é preciso colocar a imaginação e a criatividade como ponto de partida, bem como ser um cenário consistente e plausível, que realmente possa acontecer.

Planejar utilizando cenários prospectivos, significa preparar ações que vão definir a vida das organizações para um futuro, que visa o amanhã.

Eric Hobsbawn (1991) no final do seu livro “Era dos Extremos” afirma que não sabemos que rumo tomar. Porém, o autor indica que se voltarmos a viver no passado ou viver sempre no presente, sem olhar para o futuro iremos fracassar na busca por uma sociedade única, democrática e partilhada por todos.

Ao implantar um Planejamento Estratégico na área educacional seja ela pública e/ou privada, é necessário perceber que é imprescindível o apoio de todos que fazem parte da mesma, já que a finalidade maior é que possamos atingir os objetivos e/ou metas traçadas antecipadamente, na qual se possa está inserido em um ambiente competitivo e dinâmico, tentando dessa forma compreender e buscar um novo posicionamento no cenário globalizado em que está inserida a população mundial.

Procurou-se neste artigo destacar a importância do *Scenario Planning*, colocando-o como mecanismo de grande valia para os gestores e colaboradores na tomada de decisões. Foram elencados conceitos sobre o assunto e os cenários futuros na visão de vários autores, e que pode vir a contribuir de forma significativa para a reflexão de todos que fazem parte da organização/instituição e que estejam envolvidos não só diretamente, mas também indiretamente, visto que tanto o planejamento estratégico quanto a construção de cenários futuros atingem a todos os envolvidos.

Faz-se necessário ver o *Scenario Planning* como um documento em constante evolução, que tem seu dinamismo próprio e que serve de grande ajuda para a tomada de decisões favorecendo assim, decisões mais assertivas.

Entendemos que os governos seja qual a esfera que se encontra deve valorizar a educação, não só apenas em um discurso político, mas com ações voltadas para uma melhor qualidade do processo de ensino e de aprendizagem, no qual se faça valer a valorização do professor e todos os outros atores que atuação nesse nicho. Vale lembrar que é preciso favorecer um planejamento antecipado para que se possa obter o cenário mais positivo possível do processo educacional.

Podemos então concluir que, o planejamento de cenários em educação é estar preparado, ser resiliente, aberto, inovador, criativo, curioso e estar pronto para a mudança. É desafiar o nível de conforto e as premissas das organizações, esticando modelos mentais, expandindo os limites das estratégias existentes e considerar novas opções.

Trata-se de permitir uma melhor colaboração entre e dentro das organizações educativas. O futuro é assustador e emocionante. Embora nunca possamos prever exatamente o que vai acontecer o inesperado sempre nos surpreenderá, o planejamento de cenários representa uma abordagem que nos ajudará a prever e preparar a mudança.

Referências

- Bethlem, A. (2002). *Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. (4a ed.). Atlas, 2002.
- Borges, D. F. & Araújo, M. A. D. (2001). Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. *Revista de Administração Pública*. 35(4): 63-76.
- Braga, S. N. L. (2017). *O uso das TIC como Inovação Pedagógica: um estudo de caso no Curso de Moda do SENAC/SEÇÃO CEARÁ*. 2017. 153 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação) – Faculdade de Ciências Sociais, Universidade da Madeira, Funchal-Portugal.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. Jossey Bass.
- Centro de Investigação e Desenvolvimento 19 (2001). *Perspectivas Sobre Currículo na Formação de Professores-Scenario Planning em Educação*. Amsterdam. 1-21.
- Drucker, P. (1998). *Introdução à administração*. Pioneira.
- Faculdade de Ciências Agrônomicas UNESP Campus de Botucatu (2015). *Tipos de revisão de literatura*. <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-revisao-de-literatura.pdf>.
- Fernandes, M. R. (2000). *Mudança e Inovação na Pós-Modernidade. Perspectivas curriculares*. Porto Editora.
- Fossatti, E. C., Mozzato A. R. & Moretto, C. F. O uso da revisão integrativa na administração: um método possível? *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, 6(1), 55-72, 2019. <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/169/122>.
- Hobsbawn, E. (1991). *Era dos Extremos*. Tradução Marcos Santarrita. Revisão Maria Célia Paoli. (2a ed. 9ª reimp). Companhia das Letras.
- Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. (2024). <https://www.ip.usp.br/site/biblioteca/revisao-de-literatura/>.

- Kleiner, A. (2003). *Pierre Wack e a "matilha" de executivos*. n. 39. HSM Management, 16-23.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999). *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Artes Médicas Sul; UFMG.
- Marcial, E. C. (2005). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Editora FGV.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. (5a ed.). Atlas.
- Marques, G. da S. & Santos, C. B. dos. (2023). Os desafios educacionais frente a inclusão de alunos autistas no ensino fundamental: uma revisão narrativa. *Diversitas Journal*.
- Moreira, A. B. R., Silva, E. S. & Oliveira, J. C. de. (2023). O papel do Acompanhante Terapêutico (AT) dentro do ambiente escolar e seu suporte especializado: Apontamentos bibliográficos. *Research, Society and Development*, 12(15), e35121444548. <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i14.44548>.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2010). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (29a ed.). Vozes.
- O'Brien, F. A. (2002). *Scenario planning: lessons for practice from teaching and learning*. Coventry: Elsevier.
- Prondanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed). Feevale.
- Rehem, C. M. (2009). *Perfil e formação do professor de educação profissional técnica*. Ed. Senac, São Paulo.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas* – (4a ed.) Atlas. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>.
- Rother, E. T. (2007). Revisión sistemática X Revisión narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20, v-vi.
- Schwartz, P. (2000). *A arte da visão de longo prazo*. Best Seller.
- Silva, J. de S. (2003). *Mudança Organizacional: teoria e gestão* Ed. Fundação Getúlio Vargas.
- Snyder, H. (2019). Revisão de literatura como metodologia de pesquisa: uma visão geral e diretrizes. *Jornal de Pesquisa Empresarial*. 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Sousa, J. M^a. (2022). *Os cenários do futuro face às dinâmicas do global e do particular*. <http://www3.uma.pt/jesusousa/Tribuna/3.pdf>.
- Toffler, A. (2007). *A Terceira Onda*. Tradução de João Távora. (29a ed.). Record.
- Universidade Federal de São Carlos. (2022). *Dicas sobre como escrever um ensaio*. https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116800/DICAS_SOBRE_COMO_ESCREVER_UM_ENSAIO.pdf?sequence=1.
- Van Der Heijden, K. (1996). *Cenários, a arte de conversação estratégica*. Bookman.
- Vásquez, J. M. (2000a). Función de pensamiento de largo plazo: acción e redimensionamento institucional. In: *Seminário de alto nível sobre funciones básicas de la planificación*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Vásquez, J. M. (2000b). Experiencias significativas em pensamento a largo plazo. In: *Seminario acerca de las funciones básicas de la planificación*. ILPES-CEPAL. Trinidad y Tobago: Naciones Unidas.
- Vergara, S. C. (2007). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (8a ed.). Atlas.