PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA A SAÚDE PÚBLICA EM PEQUENOS MUNICÍPIOS

Henrique Dias Blois[1]
Julia Triches Begnini[2]
Maitê Peres de Carvalho[3]
Bruno Blois Nunes[4]
Julcemar Bruno Zilli[5]

Objetivou-se construir e analisar cenários futuros para a área da saúde pública em municípios da região de Passo Fundo, Rio Grande do Sul. O método Grumbach foi escolhido, pois permite prospectar cenários a partir da troca de informações com profissionais especializados atuantes no setor. Tais peritos colaboraram analisando e propondo eventos, oportunidades e ameaças, além de suas inter-relações que evidenciam o grau de influência e dependência entre os eventos. Os principais resultados demonstram a existência de maior número de eventos favoráveis, de impacto significativo, propondo debates sobre quais são as prioridades de direcionamento de recursos para a saúde. O estudo também mostra que, apesar da saúde pública nos âmbitos nacional e estadual encontrar-se em situação desfavorável, os municípios em análise têm estabelecido medidas que diferem das realidades nacional e estadual. Além disso, observa-se melhoria na qualidade dos profissionais de saúde, bem como aumento de campanhas de conscientização da população dos municípios, e, com isso, consequente melhoria na gestão da saúde pública nos munícipios.

Palavras-chave: cenários; serviços de saúde; gestão pública; estratégia; recursos.

PROPOSAL PLANNING FOR PUBLIC HEALTH IN SMALL TOWNS

It aimed to build and analyze future scenarios for the area of public health in small towns in the Passo Fundo region, Rio Grande do Sul. The Grumbach method was chosen because it allows prospecting scenarios from the exchange of information with active expert professionals in the sector. Such experts collaborated analyzing and proposing events, opportunities and threats and their interrelationships that evidence the degree of influence and dependence between events. The main results demonstrate the existence of more propitious events, of significant impact, proposing discussions on what are the resources targeting priorities for health. The study also shows that although public health at the national and state levels find themselves in an unfavorable situation, the municipalities under analysis have established measures that differ from national and state realities. In addition, there is an improvement in the quality of health professionals, as well as increase of awareness campaigns of the population of the cities and, thereby, consequent improvement in the management of the public health in the cities.

Keywords: scenarios; health services; public management; strategy; resources.

---

1. Graduado em administração pela Universidade Católica de Pelotas (UCPel), mestre em administração pela Universidad del Museo Social Argentino (Umsa), doutor em engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pós-doutor em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor titular da Universidade de Passo Fundo (UPF). *E-mail*: <blois@upf.br>.

2. Graduada em administração pela UPF. Prefeitura Municipal de Montauri, Rio Grande do Sul. *E-mail*: <j.begnini92@gmail.com>.

3. Mestra e doutora pela Universidade Federal do Rio Grande (Furg). Pós-doutoranda na Universidade Federal de Pelotas (UFPel). *E-mail*: <maite_carvalho@yahoo.com.br>.

4. Mestre pela UFPel. Doutorando na mesma universidade. *E-mail*: <bruno-blois@hotmail.com>.

5. Graduado em economia pela Universidade Comunitária Regional de Chapecó (Unochapecó). Mestre e doutor em economia aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo (Esalq/USP). Professor titular da UPF. *E-mail*: <jbzilli@upf.br>.

PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN PARA LA SALUD PÚBLICA EN MUNICIPIOS PEQUEÑOS

El objetivo fue construir y analizar escenarios futuros para el área de la salud pública en los municipios de la región de Passo Fundo, Rio Grande do Sul. El método Grumbach fue elegido porque permite prospectar escenarios a través del intercambio de informaciones con los profesionales activos en el sector. Esos expertos colaboraran analizando y proponiendo eventos, oportunidades y amenazas, y sus interrelaciones que muestran el grado de influencia y dependencia entre los eventos. Los principales resultados demuestran la existencia de mayor número de acontecimientos favorables, de impacto significativo, proponiendo debates acerca de cuáles son las prioridades para los recursos en la salud. El estudio también muestra que, a pesar de la salud pública en los ámbitos nacional y estatal estar en una situación desfavorable, los municipios en cuestión han establecido medidas que difieren de las realidades nacional y estatal. Además, hay una mejoría en la calidad de los profesionales de la salud, así como el aumento de las campañas de sensibilización por los municipios y, por lo tanto, consecuente mejoría en la gestión de la salud pública en los municipios.

Palabras clave: escenarios; servicios de salud; gestión pública; estrategia; recursos.

PROPOSITION DE PLANIFICATION POUR LA SANTÉ PUBLIQUE DANS LES PETITE MUNICIPALITÉS

On vise à construire et analyser les scénarios futurs pour le domaine de la santé publique dans les municipalités de la région de Passo Fundo, Rio Grande do Sul. La méthode Grumbach a été choisi, car elle permet des scénarios de prospection de l'échange d'informations avec les professionnels actifs dans le secteur. Ces experts ont analysé et proposé des événements, les opportunités et les menaces et leurs interrelations qui montrent le degré d'influence et de dépendance parmi les événements. Les principaux résultats montrent l'existence d'événements plus favorables d'impact significatif, proposant des discussions sur les ressources cibles des priorités pour la santé. L'étude montre également que, bien que la santé publique aux niveaux national et de l'Etat présente une situation défavorable, les municipalités en question ont mis en place des mesures qui diffèrent de las réalités nationale et de l'Etat. En outre, il y a une amélioration de la qualité des professionnels de la santé, ainsi que l'augmentation des campagnes de sensibilisation de la population des municipalités et, par conséquent, une amélioration de la gestion de la santé publique dans les municipalités.

Mots-clés: scénarios; services de santé; gestion publique; stratégie; ressources.

JEL: H51.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade evoluiu seus parâmetros, exigindo dos gestores uma maior atenção na administração dos processos internos, dos sistemas administrativos e dos recursos humanos e materiais, observando os possíveis cenários de saúde pública presentes. As mudanças na política, na cultura e na tecnologia impactam diretamente a construção de um método organizacional capaz de modificar ações em busca de estratégias eficientes no que concerne à prestação satisfatória de serviços em saúde. Dessa forma, faz-se necessário repensar constantes melhorias a respeito das atividades praticadas que venham a favorecer oportunidades ou, pelo menos, eliminar ameaças (Brasil, 2015).

Apesar de existirem algumas referências em saúde no Brasil, seja em nível federal, seja estadual ou mesmo municipal, a maior parte desses serviços é deficiente em algum ponto, inviabilizando promoções e prevenções em termos de saúde pública. Nos grandes centros, essa deficiência tende a agravar-se, visto que há maior dificuldade de as pessoas terem acesso a um atendimento de qualidade, pelos elevados níveis de concentração populacional e, consequentemente, à alta procura pelo serviço. Já em cidades menores, apesar de não existirem grandes polos locais em saúde e controle na aquisição de alguns recursos, parece haver maior organização do serviço de uma forma geral (Salu, 2013).

Nesse contexto, o estudo de cenários prospectivos permite desenvolver modelos de previsão que podem ser amplamente utilizados tanto no âmbito empresarial quanto para o setor público. São importantes no planejamento e na análise das alterações ambientais sentidas pelas organizações para a correta tomada de decisões; sendo assim, podem contribuir para o aperfeiçoamento dos serviços de saúde pública, de forma que alguns equívocos sejam minimizados (Souza e Takahashi, 2012).

Os eventos futuros são difíceis de identificar, acontecem de forma inesperada e, mesmo que algumas previsões forneçam estimativas, não se sabe o verdadeiro comportamento que terão. Portanto, uma visão sistêmica torna-se essencial, a fim de delinear estratégias futuras por meio da análise de cenários. A criação desses cenários é fundamental, visto que podem minimizar os impactos causados por crises mundiais e, principalmente, pela crise política/econômica brasileira, momentos em que as incertezas e mudanças são constantes.

A técnica que visa planejar cenários ajuda na elaboração de estratégias, pois mostra quais são os eventos que mais impactam o objeto de estudo, permitindo flexibilidade ao planejamento, ao mesmo tempo em que cria oportunidades para a ação do planejador/investidor (Souza e Takahashi, 2012).

No caso da saúde pública, os cenários podem contribuir para melhorar os princípios da equidade, universalidade e integralidade, propostos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), visto que apontam prioridades de investimentos visando à igualdade de acesso ao serviço. Ademais, demonstram também como os recursos devem ser aplicados, a fim de garantir o efetivo direito à saúde pública para todos os cidadãos (Amaral, 2010).

Por conseguinte, a construção de cenários prospectivos proporcionará aos municípios de Montauri, Camargo e Nova Alvorada (microrregião localizada no nordeste do estado do Rio Grande do Sul/Brasil), vantagens diante de pontos fortes e oportunidades, bem como pontos fracos e ameaças. A região estudada caracteriza-se pela predominância de municípios que possuem as melhores condições de vida, sendo explicadas pelo bom aproveitamento dos recursos disponíveis (Schneider e Waquil, 2001).

O método de construção de cenários utilizado nesse estudo é o proposto por Grumbach, que consiste em um diagnóstico da situação atual do objeto a ser estudado. Esse diagnóstico estabelece quais são os eventos ou variáveis que têm impactado o objeto em um passado recente, para posterior depuração por meio da ferramenta Delphi. Após a depuração dos eventos, a metodologia utiliza a matriz de impactos cruzados, a qual mostra o grau de influência e dependência entre os eventos. Por fim, são gerados e analisados os cenários construídos para o futuro. Todas essas etapas só serão válidas se houver a participação efetiva de peritos na evolução desse método. A escolha do método Grumbach deve-se à disponibilidade do *software* Puma, que realiza o cálculo dos cenários. Diante do exposto, o principal objetivo deste estudo é construir e analisar cenários prospectivos para a gestão dos serviços de saúde pública na microrregião supracitada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os cenários prospectivos

No contexto atual em que as organizações estão inseridas, a escolha de estratégias a serem aplicadas que garantam o desenvolvimento é uma tarefa complexa. A quantidade de informações e incertezas cresce constantemente na sociedade moderna, o que faz as previsões e a análise de tendências tornarem-se obsoletas para a elaboração de estratégias futuras. O fato é que todos os problemas que surgem são analisados com base em uma única área de conhecimento, e as relações de dependência entre as partes, das partes e do ambiente em que operam e de todos os demais fatores impactantes são deixadas de lado. A ausência de uma visão mais sistêmica faz com que as previsões e as projeções para o futuro prendam-se naquelas realizadas no passado.

Apesar de os estudos de cenários prospectivos não terem por objetivo prever o futuro, eles buscam, da melhor maneira possível, prevenir as organizações da ocorrência de suscetíveis acontecimentos ou situações. Os cenários prospectivos destacam-se competitivamente por serem uma ferramenta importante de análise quando se trata da elaboração de estratégias no atual contexto, cercado de dúvidas e turbulências. A técnica de análise e desenvolvimento desses cenários tem por objetivo a redução de riscos causados pelas incertezas do ambiente, auxiliando na sobrevivência das organizações no mercado (Marcial e Grumbach, 2008).

Um estudo prospectivo pode ser construído com mais de uma técnica, seja ela de caráter qualitativo, seja quantitativo, de maneira que as características de cada uma, que são diferenciadas, recebam atenção especial. Isso porque a utilização de métodos isolados pode não trazer resultados tão satisfatórios quanto os dois juntos. Para tanto, os métodos escolhidos vão depender exclusivamente de cada caso, considerando a área a ser estudada, a aplicação no contexto regional ou local, a abrangência, o custo e os objetivos do estudo.

No diagnóstico mercadológico, os modelos de previsão pautam-se no processo de planejamento, em que oportunidades e ameaças ou mesmo pontos fortes e fracos da organização oferecem embasamento à definição de objetivos e estratégias de *marketing*. Dickson (2001) e Ferrell e Hartline (2011) definem esse processo como "análise da situação de *marketing*"; já McDonald (2006) e Lambin (2006) o denominam de "auditoria de *marketing*". De acordo com Westwood (2006), um diagnóstico mercadológico engloba um criterioso apanhado de estratégias, atividades e aspectos do ambiente de *marketing* da organização, abrangendo a análise de mercados, clientes e concorrentes.

No contexto organizacional, Grave e Seixas (1998) definiram o diagnóstico como ferramenta de construção do conhecimento sobre a realidade da organização, algo que possibilite a avaliação de desempenho, a previsão do comportamento de variáveis ambientais e a tomada de decisões sobre estratégias. Essa avaliação inclui aspectos qualitativos e quantitativos do ambiente interno, do mercado setorial, de clientes/segmentos, de concorrentes e de outras variáveis importantes para determinar a provável situação de *marketing* da organização.

Para Moritz (2004), os gestores modernos necessitam planejar de forma antecipada todos os passos possíveis para um determinado espaço de tempo futuro. O autor salienta que cabem aos especialistas fazer uso de conhecimentos teóricos e práticos alinhados a uma sensibilidade de elaboração de projeções futuras, sendo necessário o completo estudo dos ambientes possíveis de serem encontrados nesse dado espaço de tempo – de forma coerente com a realidade do caso estudado –, surgindo, assim, os cenários futuros como ferramenta de gestão nas organizações.

Planejar cenários pode ser visto como uma atividade ou um esforço de se descrever um futuro possível de forma convincente e consistente, baseando-se em fatos de relevância e com influência direta nos diferentes futuros projetados pelo gestor estrategista, bem como com elementos que façam a ligação entre o presente e cada uma das situações futuras projetadas. Coates (2000) sugere que cenários devem ser elaborados a partir da identificação e da definição do universo de preocupação do estrategista, da definição das variáveis consideradas importantes para modelar o futuro do tema em estudo, da identificação dos temas para a construção dos cenários e, a partir de então, da criação dos diferentes cenários possíveis.

Ribeiro (2006) ressalta que, quando se utiliza o planejamento por cenários, é dado um passo à frente das tradicionais metodologias de planejamento, já que as incertezas são integradas na construção do futuro, bem como viabilizam a captação da riqueza e a variedade de possibilidades, organizando-as em narrativas de fácil visualização e entendimento, em vez de armazenar somente grandes volumes de dados estatísticos sobre o assunto em discussão. Já Buarque (2003) afirma que, embora não possam ser eliminadas as incertezas nem definidas

categoricamente as trajetórias futuras da realidade estudada, as metodologias de construção de cenários contribuem para delimitar as possíveis evoluções da realidade.

Marcial e Costa (2001) afirmam que existem apenas quatro métodos que se enquadram nas definições de prospectivo: a) Godet; b) Schwartz – também conhecido como método GBN; c) Porter; e d) Grumbach. Tais métodos possuem uma série de características comuns, como: *i)* iniciam com a delimitação do problema que será projetado (Godet e Grumbach fazem essa delimitação ao definirem o sistema; já a GBN e Porter, na questão estratégica); *ii)* realizam estudos históricos e descrição da situação atual; e *iii)* consultam especialistas e/ou peritos. Além disso, os quatro métodos preocupam-se com a consistência dos cenários gerados, embora nenhum deles tenha rapidez na atualização e na comparação dos dados, apresentando dificuldade no manuseio de um grande número de variáveis e suas tendências. Com relação às diferenças, essas se centram nos mecanismos de análise empregados, visto que cada um possui sua respectiva técnica para gerar os diversos cenários, conforme o quadro 1.

QUADRO 1
Comparativo entre os mecanismos de análise empregados pelos distintos métodos

Método	Mecanismos de análise empregados
Godet	Utiliza tanto variáveis qualitativas quanto quantitativas. Possui o detalhamento mais claro do ferramental em todas as etapas, constituindo-se no mais robusto, com passos a serem seguidos. Pouco flexível. Utiliza fatos portadores de futuro para gerar os cenários. Único que não leva em consideração os modelos mentais dos dirigentes durante a elaboração dos trabalhos.
GBN	Gera cenários globais. Utiliza apenas variáveis qualitativas. Flexível. Utiliza a análise "incerteza x importância" para gerar cenários. Único que não trabalha com probabilidade em momento algum.
Porter	Dirige sua análise para a indústria e acrescenta ao método o comportamento da concorrência ao final do processo. Utilizam apenas variáveis qualitativas. Flexível. Utiliza a análise "incerteza x importância" para gerar cenários.
Grumbach	Utiliza variáveis qualitativas. Pouco flexível. Utiliza fatos portadores de futuro para gerar os cenários. Único que utiliza o método Delphi.

Fonte: Marcial e Costa (2001).
Elaboração dos autores.

2.2 Método Grumbach

O método descrito por Grumbach, utilizado nesta pesquisa, pode ser melhor compreendido pelas fases a seguir descritas.

Conceituação preliminar do problema

Momento em que o processo é iniciado com o conhecimento ou a definição do problema. Definem-se os passos que serão seguidos, seu limite e os elementos essenciais: amplitude geográfica, nível de profundidade e horizonte temporal. Também são definidos os peritos que participarão dos trabalhos. É importante conhecer o pensamento dos dirigentes da organização, seus valores a respeito do tema que será estudado e suas principais preocupações e expectativas. De acordo

com Marcial e Grumbach (2008), peritos são pessoas especializadas, na maioria das vezes externas à empresa, em determinadas áreas e que detêm uma visão geral do sistema que irão direcionar suas opiniões.

Pesquisa

Na segunda etapa está o diagnóstico estratégico ou pesquisa do problema, em que será realizado o levantamento das variáveis externas e internas do sistema: pesquisa retrospectiva, construção de uma imagem do estado atual e entendimento das causas e origens da situação atual. Esta fase é finalizada com a elaboração de um documento contendo o diagnóstico de cada tema inicialmente proposto.

Processamento

A terceira etapa consiste em construir ou identificar as várias alternativas de futuro. Para isso, o autor sugere três etapas: de compreensão, de concepção e de avaliação. Na etapa da compreensão está prevista a descrição da pesquisa pelos analistas e a identificação dos elementos que possam conter os fatos portadores de futuro (variáveis endógenas e exógenas ao objeto de estudo), em que, a partir de então, são identificadas as rupturas de tendências, resultando na concepção de eventos futuros. Na etapa de concepção, Marcial e Grumbach (2008) fazem algumas sugestões a serem utilizadas durante a depuração da lista de eventos gerados, como a de que os peritos posicionem-se no final do horizonte temporal estabelecido e que procurem deixar sua imaginação livre o suficiente para produzir eventos com real possibilidade de ocorrência e que tenham importância para o objeto de estudo.

Sugestões

É a última etapa do método de Grumbach. Neste momento, o grupo de analistas procura sintetizar o resultado de todas as ideias desenvolvidas, permitindo à organização executar ações no presente, visando à direção do cenário que lhe é mais favorável.

2.3 Cenários da saúde pública brasileira

A evolução da saúde no Brasil iniciou-se com a desigualdade presente na sociedade, sendo que a baixa renda e a alta concentração de poder nas mãos de poucos tornaram-se alvo de discussão no que diz respeito à saúde e ao desenvolvimento. Era necessário reformular metas de crescimento juntamente a melhorias no planejamento global e em saúde, criando propostas para adequar os serviços de saúde pública à realidade da população. Todos esses acontecimentos levaram à formulação de uma nova política nacional de saúde, com o objetivo de renovar o Ministério da Saúde (MS) e colocá-lo diante de mudanças verificadas na esfera econômico-social. A descentralização dos serviços ajudou

a garantir melhorias na saúde, proporcionando um cuidado mais amplo. A atenção especial à vigilância em saúde começou a destacar-se acompanhada da criação do SUS, com a ideia de superar as desigualdades nos atendimentos em saúde pública. A assistência prestada pelo SUS é obrigatória e gratuita, desde o pequeno atendimento ambulatorial até transplantes de órgãos. Tornar a construção do SUS conhecida incentiva a população pela busca da equidade social perante os seus direitos e desenvolve-se um sistema ainda mais preocupado com a sociedade (Brasil, 2015).

O cenário na saúde pública atual também é resultante da situação em que se encontram os serviços, não somente pela escassez de recursos humanos e materiais, mas, principalmente, pela má gestão das verbas destinadas a esse setor, e, nesse contexto, as unidades de saúde buscam alternativas que permitam executar os serviços prestados de forma racional sem, contudo, deixar de atender às necessidades da população. Tendo em vista tal contexto, foi lançado em 2011 o Programa de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (Pmaq-AB), com o propósito de ampliar o acesso da população aos serviços públicos de saúde, aprimorar as condições de trabalho e a qualidade da atenção, bem como investir na capacitação dos profissionais da atenção básica (Giovanella, 2015). Apesar das inúmeras tentativas do governo de melhorar a assistência à saúde da população, visto que a própria idealização do SUS tornou-se um modelo almejado por diversos países no mundo, ainda é bastante deficitário o acesso aos serviços públicos e a continuidade no atendimento integral que a própria Constituição Federal prevê como sendo um direito de todos os cidadãos brasileiros.

Anteriormente à criação do SUS, a saúde pública brasileira era gerenciada por várias instituições. Com a nova Constituição Federal, o MS passou por reformas que tinham o objetivo de descentralizar e regionalizar os serviços em saúde. Foram criados órgãos responsáveis por gerir as atividades de proteção à saúde, como alimentos, condições nocivas à saúde, medicamentos e serviços de saúde, por meio de fiscalização mais abrangente. Ações que antes se preocupavam exclusivamente com questões voltadas à reabilitação, atualmente estão voltando-se à promoção e à prevenção da saúde (Brasil, 2015).

A preocupação com a promoção da saúde tem adquirido cada vez mais importância, percebendo-se sua influência com relação à organização dos sistemas de saúde pelo mundo afora. Com o relevante passo que foi dado a partir da realização de diversas conferências no âmbito internacional desde 1978 em Alma-Ata, tem-se observado uma progressiva evolução com relação às suas premissas e estratégias (Buss, 2003). Para tanto, percebe-se que é crescente a necessidade de se agregar à prática as cinco estratégias de promoção à saúde: políticas públicas adequadas, reforço da ação comunitária, criação de ambientes saudáveis, desenvolvimento de

habilidades pessoais e reorientação dos serviços de saúde. Portanto, a mudança de cenário é verificada como um grande desafio à promoção da saúde, cenário este em que ainda prevalece uma significativa desigualdade social e a decadência das condições de vida de grande parte da população, juntamente ao aumento dos riscos para a saúde e a diminuição de recursos adequados para enfrentá-los (Buss Heidmann *et al.*, 2006; Machado *et al.*, 2007; Ogata e Simurro, 2009).

As unidades de saúde são caracterizadas pela constante busca de alternativas que permitam executar os serviços prestados de forma racional, mas sem nunca deixar de atender às necessidades da população, muito menos pela escassez de recursos. Porém, às vezes, tanto pela incapacidade interna quanto pela dependência de recursos do ambiente externo, as unidades de saúde mostram-se deficitárias. A visão proveniente de análise antecipada permite o uso correto dos recursos, adaptando-os segundo a avaliação das condições internas do ambiente pelo sistema, evitando a escassez e permitindo a elaboração de estratégias para retenção de profissionais e aquisição de materiais (Bulgacov e Carnasciali, 2014).

A escassez de recursos materiais dentro de uma instituição pública, mais especificamente em uma unidade básica de saúde, pode ser consequência de alguns fatores importantes. O destino inadequado aos repasses que seriam para aquisições de equipamentos e utensílios infelizmente é uma realidade que afeta o pleno funcionamento do serviço de saúde pública. Além disso, a ineficiência é outro ponto importante a considerar, visto que alguns gestores públicos direcionam recursos sem planejamento ou valorização de prioridades, principalmente porque desconhecem a realidade da saúde pública de sua região. A conscientização dos gestores é imprescindível a respeito de aquisições desnecessárias que levam ao desperdício de alguns recursos e à ausência de outros que seriam destinados ao indispensável, prejudicando o fluxo dos serviços prestados e deixando de assistir diversos casos clínicos que podem gerar complicações severas em vista da espera. Tendo conhecimento da realidade na saúde pública, torna-se mais fácil partir em direção à prevenção, evitando que erros aconteçam repetidamente, impactando de forma negativa a organização, além de coibir esses acontecimentos com maior fiscalização (Dias *et al.*, 2013; Cotta *et al.*, 2006). As organizações têm extrema relação de dependência com seu ambiente externo. Para terem suas necessidades satisfeitas, estas devem investir em recursos e ações capazes de diminuir ou até mesmo, se possível, acabar com a dependência. Isso não significa trabalhar com um sistema fechado, mas sim com um maior custo-benefício, atendendo às necessidades da demanda (Vecchio, 2014).

A escassez desses recursos é resultante, principalmente, de fatores externos, tanto políticos quanto econômicos ou sociais, além da ineficiência dos gestores públicos no planejamento dos serviços de saúde. Entretanto, em municípios classificados no grupo "C" (pequenos e desenvolvidos), as alternativas obtidas para enfrentar esse cenário desfavorável parecem ser encontradas nas próprias

comunidades e, nesse sentido, este estudo procura identificar quais são as ações que essas cidades utilizam para contornar o problema da saúde pública brasileira.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

No decorrer do primeiro semestre de 2015, foram realizadas reuniões com sete peritos (número mínimo para a geração de cenários do método Grumbach) da área de saúde pública, visando estabelecer um diagnóstico do objeto de estudo. Dessas reuniões, foram levantadas questões endógenas e exógenas que impactaram positiva ou negativamente o setor da saúde pública nos últimos dez anos (esse período foi estabelecido porque serão construídos cenários para cinco anos no futuro, e o método Grumbach propõe o dobro de período passado para o diagnóstico do presente). Os peritos participaram da técnica *brainstorming* – também proposta pelo método utilizado na pesquisa –, sendo encorajados a opinar livremente sobre fatos ocorridos no período preestabelecido. Foi possível, então, estipular 20 eventos futuros preliminares de ocorrerem nos próximos cinco anos (de 1º de janeiro de 2016 a 31 de dezembro de 2020).

Para a análise dos resultados, o método Grumbach utiliza a ferramenta Delphi, método composto por uma das melhores técnicas qualitativas de previsão, consistindo em criar um questionário direcionado à obtenção de respostas dos especialistas, as quais vão sendo utilizadas na obtenção de consensos e na formulação de novas perguntas (Bethlem, 2002), conforme exposto no box 1.

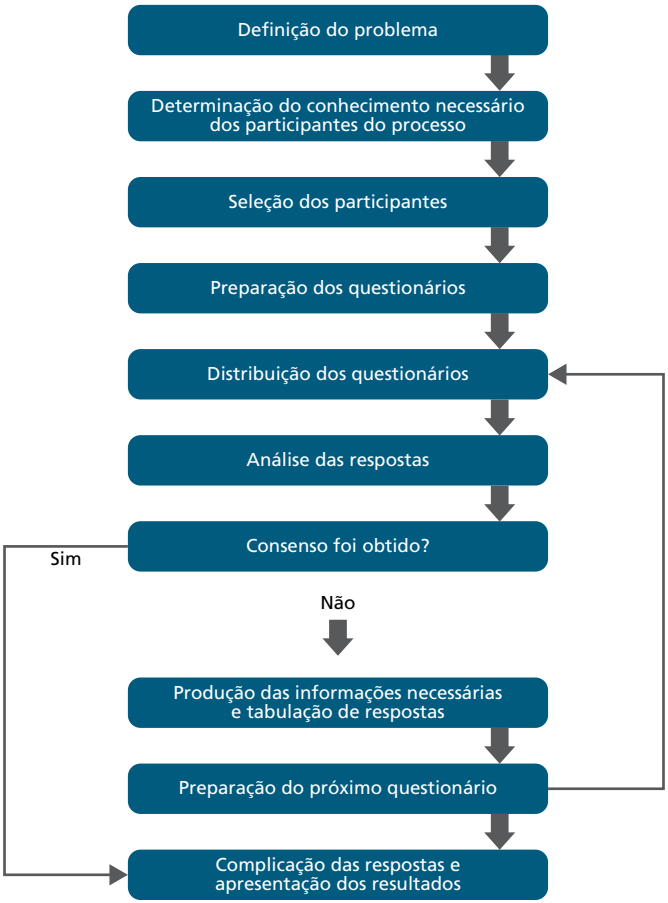
BOX 1
Os eventos preliminares com potencial de impacto no setor de saúde na região

1. Aumento da rapidez e eficiência no diagnóstico de doenças na região selecionada.
2. Melhoria na relação entre o Poder Executivo e a Secretaria Municipal de Saúde da região selecionada.
3. Melhoria na qualificação de profissionais de saúde pública na região selecionada.
4. Aumento de campanhas de doenças epidêmicas na região selecionada.
5. Melhoria na informatização e acompanhamento da gestão pelo sistema e-SUS na região selecionada.
6. Melhoria no atendimento médico por área de especialidade clínica na região selecionada.
7. Melhoria na tecnologia de equipamentos na saúde pública em geral.
8. Maior número de convênios com hospitais das cidades de Marau e Passo Fundo.
9. Melhoria nos tratamentos de doenças na saúde pública em geral.
10. Aumento de profissionais de saúde pública no mercado de trabalho na saúde pública em geral.
11. Aumento da rotatividade de profissionais na saúde pública em geral.
12. Aumento do número de urgências em saúde pública na região selecionada.
13. Diminuição de contratos com a iniciativa privada para realização de exames, ultrassonografia e consultas na região selecionada.
14. Diminuição de repasses em valor monetário pelo governo para saúde pública na região selecionada.
15. Diminuição da distribuição de medicamentos gratuitos na região selecionada.
16. Diminuição nos atendimentos devido à redução do quadro de profissionais de saúde pública em geral.
17. Redução na remuneração de procedimentos cirúrgicos que não cobrem o custo dos serviços de saúde pública em geral.
18. Redução de vagas para internação na saúde pública em geral.
19. Redução na compra de materiais, utensílios e equipamentos utilizados em procedimentos de saúde pública na região selecionada.
20. Redução salarial dos profissionais de saúde pública na região selecionada.

Elaboração dos autores.

Ademais, o método disponibiliza uma média ponderada das respostas apresentadas nos questionários sobre a probabilidade do evento disposto no instrumento. De acordo com Camargo (2005), a ferramenta Delphi busca extrair e maximizar todas as vantagens que apresentam os métodos baseados em grupos de especialistas, além de minimizar seus inconvenientes gerados. Aproveita a sinergia do debate em grupo e elimina as interações sociais indesejáveis existentes dentro de todo o grupo, buscando, dessa forma, a elaboração de uma espécie de acordo ou consenso o mais legítimo possível, de maneira que possa ser confiável e fidedigno. A fim de exemplificar mais claramente o método de pesquisa utilizado, a figura 1 esquematiza cada etapa da ferramenta Delphi desempenhada neste estudo.

FIGURA 1
Etapas da ferramenta Delphi



Fonte: Adaptado de Munaretto, Corrêa e Cunha (2013).

Na sequência, aplicou-se a ferramenta Delphi visando selecionar dez eventos definitivos (o método Grumbach estabelece como dez eventos máximos definitivos para a geração dos cenários).A escolha desses eventos seguiu os seguintes critérios: eventos que apresentassem probabilidade ≥ 90% (quase certa de ocorrerem nos próximos cinco anos) e pertinência ≥ 9 (altíssima em relação ao objeto de estudo). A partir dessa etapa, apenas os eventos do box 2 foram considerados na sequência da pesquisa.

BOX 2
Os eventos definitivos

1. Aumento da rapidez e eficiência no diagnóstico de doenças na região selecionada.
3. Melhoria na qualificação de profissionais de saúde pública na região selecionada.
4. Aumento de campanhas de doenças epidêmicas na região selecionada.
5. Melhoria na informatização e acompanhamento da gestão com o sistema e-SUS na região selecionada.
9. Melhoria nos tratamentos de doenças na saúde pública em geral.
12. Aumento do número de urgências em saúde pública na região selecionada.
14. Diminuição dos repasses em valor monetário pelo governo para a saúde pública na região selecionada.
15. Diminuição da distribuição de medicamentos gratuitos na região selecionada.
17. Redução na remuneração de procedimentos cirúrgicos que não cobrem o custo dos serviços de saúde pública em geral.
19. Redução na compra de materiais, utensílios e equipamentos utilizados em procedimentos de saúde pública na região selecionada.

Elaboração dos autores.

Definidos os dez eventos "definitivos", realizou-se a última consulta aos peritos para a construção da matriz de impactos cruzados, a qual avalia o grau de influência sobre a ocorrência de um determinado evento pela probabilidade de ocorrência dos demais (Marcial e Grumbach, 2008). Os peritos foram orientados a preencher a matriz de impactos cruzados, conforme a tabela 1.

TABELA 1
Impactos cruzados: orientações aos peritos

Impactos	Peso
É certo que ocorre	+5
Aumenta fortemente a probabilidade	+4
Aumenta consideravelmente a probabilidade	+3
Aumenta moderadamente a probabilidade	+2
Aumenta fracamente a probabilidade	+1
Não altera a probabilidade	0
Diminui fracamente a probabilidade	-1
Diminui moderadamente a probabilidade	-2
Diminui consideravelmente a probabilidade	-3
Diminui fortemente a probabilidade	-4
É certo que não ocorre	-5

Fonte: *Software* Puma 4.0.

Nesta etapa, todas as probabilidades e influências foram calculadas de acordo com o teorema de Bayes, o qual pode ser exemplificado conforme a seguir.

Tem-se dois eventos: (A) e (B), aos quais são associadas as seguintes probabilidades:

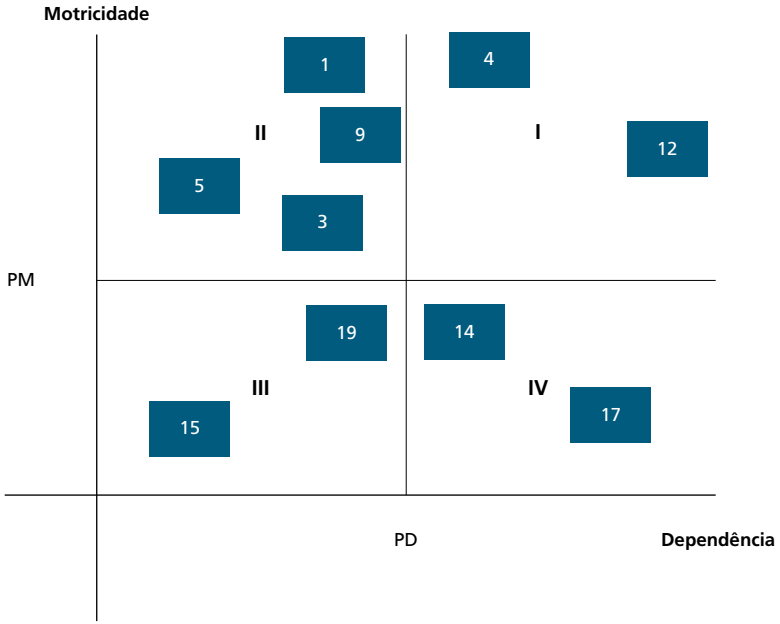
- P(A) = probabilidade de A ocorrer;
- P(B) = probabilidade de B ocorrer;
- P(A/B) = probabilidade de A ocorrer, desde que B tenha ocorrido;
- P(B/A) = probabilidade de B ocorrer, desde que A tenha ocorrido.

O teorema também pode ser explicado pela seguinte expressão:

$$\Pr(A|B) = \frac{\Pr(B|A)\ \Pr(A)}{\Pr(B)}\ . \qquad (1)$$

Verificou-se, então, quais eram os eventos que exerciam e os que sofriam maior influência sobre os demais. Na figura 2 é demonstrado o plano de influência e dependência dos eventos observados no setor de saúde pública da microrregião de Montauri, Camargo e Nova Alvorada.

FIGURA 2
Matriz de impactos cruzados



Fonte: Puma 4.0.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os eventos de ligação (localizados no quadrante I) possuem grande influência e dependência, ou seja, qualquer ação nesses eventos impactará os demais, bem como ações nos demais impactarão esses. Os eventos desse quadrante são: 4) aumento de campanhas de doenças epidêmicas na região selecionada; e 12) aumento do número de urgências em saúde pública na região selecionada (figura 2).

Conforme Marcial e Grumbach (2008), os eventos explicativos (localizados no quadrante II) são aqueles que possuem grande motricidade e pouca dependência, isto é, condicionam o sistema analisado. Qualquer ação neles impactará os demais, mas ações nos demais não impactarão eles. A matriz mostra que esses eventos são prioritários nas ações, visando à melhoria na saúde pública da região selecionada para os próximos anos. Esses eventos são: 1) aumento da rapidez e eficiência no diagnóstico de doenças na região selecionada; 3) melhoria na qualificação de profissionais de saúde pública na região selecionada; 5) melhoria na informatização e acompanhamento da gestão com o sistema e-SUS na região selecionada; e 9) melhoria nos tratamentos de doenças na saúde pública em geral.

No quadrante III, aparecem os eventos pouco influentes e pouco dependentes, ou seja, qualquer ação nos outros eventos não causará impacto neles, bem como qualquer ação neles também não impactará os demais. Eventos nesse quadrante não devem receber mais atenção, visto que pouco interferem no objeto de estudo. Esforços para alterá-los causarão baixo impacto no setor de saúde pública na região selecionada. Esses eventos são: 15) diminuição da distribuição de medicamentos gratuitos; e 19) redução na compra de materiais, utensílios e equipamentos utilizados em procedimentos de saúde pública.

Por fim, o quadrante IV mostra os eventos que são muito dependentes e pouco influentes, isto é, qualquer ação neles não causará impacto nos demais, mas qualquer ação nos demais impactará eles. Esses eventos são: 14) diminuição de repasses em valor monetário pelo governo para a saúde pública na região selecionada; e 17) redução na remuneração de procedimentos cirúrgicos que não cobrem o custo dos serviços de saúde pública em geral. A matriz mostra a dificuldade que esse setor enfrentará, nessa região, caso nenhuma ação seja tomada nos próximos cinco anos.

Determinar o grau de influência e dependência entre os eventos é importante, pois direciona a ação do planejamento naqueles eventos que podem modificar o futuro do sistema. O gestor deve observar quais são as ações prioritárias visando alterar o futuro do objeto de estudo. Especial atenção deve ser dada aos eventos do quadrante II, porque a *performance* do setor depende das ações que serão tomadas nos próximos anos.

4.1 Geração e interpretação dos cenários

Na sequência, o *software* Puma calculou os cenários que estão apresentados na tabela 2. O método Grumbach também utiliza o teorema de Bayes para esse cálculo (que mostra a relação entre uma probabilidade condicional e a sua inversa). O resultado é um sistema binário (ocorrência ou não dos eventos em cinco anos).

TABELA 2
Dez cenários de maior probabilidade de ocorrência

Cenários	Prob. (%)	E.1	E.3	E.4	E.5	E.9	E.12	E.14	E.15	E.17	E.19
C.1	89,736	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
C.2	4,362	O	O	N	O	O	O	O	O	O	O
C.3	2,344	O	O	O	O	O	N	O	O	O	O
C.4	0,470	O	O	O	O	O	O	N	O	O	O
C.5	0,453	O	O	O	O	O	O	O	N	O	O
C.6	0,448	O	O	O	O	O	O	O	O	N	O
C.7	0,358	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O
C.8	0,345	O	O	O	N	O	O	O	O	O	O
C.9	0,314	O	N	O	O	O	O	O	O	O	O
C.10	0,311	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N

Elaboração dos autores.
Obs.: E = eventos; O = ocorre; N = não ocorre.

A tabela 2 mostra que os dez primeiros cenários representam 99,14% de probabilidade de ocorrência para os próximos cinco anos, o que justifica o destaque para apenas eles. Esses cenários podem ser interpretados de várias maneiras na metodologia proposta por Grumbach. A mais utilizada é a que os divide em três categorias: mais provável, de tendência e ideal.

4.2 O cenário mais provável

Para Marcial e Grumbach (2008), o cenário mais provável é o que aparece no topo das relações de cenários. Neste estudo, todos os eventos ocorrem simultaneamente, com uma probabilidade de 89,73%. Os gestores devem realizar a correlação lógica dos eventos sempre com base nas pesquisas feitas anteriormente, para, dessa forma, criar o caminho que leva ao final do horizonte temporal estabelecido. Depois de encadeamento lógico dos acontecimentos, o analista deve procurar no cenário alguns acontecimentos.

4.2.1 Acontecimentos desfavoráveis dentro do objeto de estudo

Caracterizam-se como a ocorrência dos eventos desfavoráveis ao objeto de estudo (serviços de saúde pública da região de Montauri, Camargo e Nova Alvorada), e pela não ocorrência dos eventos favoráveis. Nesses eventos, as ações realizadas no presente podem alterar as probabilidades de ocorrência no futuro. No caso dessa pesquisa, foram detectados os eventos a seguir descritos.

Evento 15

Diminuição da distribuição de medicamentos gratuitos na região selecionada: uma pequena parte de medicamentos de uso contínuo tem sido deixada de ser distribuída para a população nas três cidades da pesquisa.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando proteger essa região contra esse evento que é desfavorável, estariam relacionadas: *i)* ao retorno da distribuição de medicamentos consumidos continuamente pela população por meio de um recadastramento dos usuários do serviço; isso faria com que a demanda por remédios pudesse ser mais bem estimada e, com isso, a aquisição/envio deles seria muito mais precisa, evitando desperdícios de recursos; e *ii)* ao entendimento sobre os motivos da redução na distribuição dos medicamentos por parte do poder público.

Evento 19

Redução na compra de materiais, utensílios e equipamentos utilizados em procedimentos de saúde pública na região selecionada: a redução na compra de alguns recursos materiais em detrimento de outros nos municípios de Montauri, Camargo e Nova Alvorada.

O corte de gastos do governo ocasionado pela crise no país resultou na ausência do repasse monetário destinado a esses municípios para a compra de medicamentos e recursos materiais.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando proteger essa região contra esse evento que é desfavorável, seriam: *i)* conscientização tanto da população quanto dos profissionais que trabalham na saúde pública, sobre a necessidade de redução de gastos internos, principalmente aqueles de menor urgência; e *ii)* tornar os processos de compra mais eficientes para evitar gastos excessivos com os materiais.

4.2.2 Acontecimentos desfavoráveis fora do objeto de estudo

Caracterizam-se pela ocorrência de eventos desfavoráveis e a não ocorrência de eventos favoráveis ao objeto de estudo, não podendo ser alteradas as probabilidades de ocorrência dos eventos. Nesses casos, a única alternativa dos municípios

selecionados para a realização do estudo é proteger-se contra as adversidades. E, nessa classificação, encontram-se os eventos a seguir descritos.

Evento 14

Diminuição de repasses do governo para a saúde pública na região selecionada: a diminuição dos repasses aos municípios, ocasionada pela crise econômica brasileira, impacta diretamente a saúde pública na região.

A ação que poderia ser realizada hoje, visando proteger essa região contra esse evento que é desfavorável, seria: *i)* buscar formas alternativas de obter recurso público por meio de projetos junto aos órgãos estaduais e federais para melhorar a fonte de receita e, com isso, melhorar as receitas dos municípios.

Evento 17

Redução na remuneração de procedimentos cirúrgicos que não cobrem o custo dos serviços de saúde pública em geral: determinados procedimentos cirúrgicos, com maior grau de complexidade, somente são realizados se o paciente parcialmente pagar pelos custos, não sendo as despesas cobertas totalmente pelo SUS.

A ação que poderia ser realizada hoje, visando proteger essa região contra esse evento que é desfavorável, seria: *i)* a organização de um consórcio dos próprios municípios de Montauri, Camargo e Nova Alvorada, visando aportar recursos financeiros, objetivando criar reservas para que esse processo de prestação desses serviços seja menos impactante nos cofres públicos dos municípios.

4.2.3 Acontecimentos favoráveis dentro do objeto de estudo

Caracterizam-se pela ocorrência de eventos favoráveis e pela não ocorrência de eventos desfavoráveis ao objeto de estudo. Nesse caso, devem-se articular ações no presente para que a região possa tirar melhor proveito dos acontecimentos futuros que lhes são favoráveis. Destacam-se os eventos a seguir.

Evento 1

Aumento da rapidez e eficiência no diagnóstico de doenças na região selecionada: este evento representa a evolução da saúde pública nas três cidades estudadas, pois são proativas na descoberta de doenças e, consequentemente, no seu tratamento prévio.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando aproveitar esse evento que é favorável, seriam: *i)* ampliar o espectro de exames realizados pelos municípios, buscando aumentar as possibilidades de detecção de doenças; e *ii)* realizar convênios com os principais laboratórios da região para melhorar o sincronismo entre os novos exames e o diagnóstico das doenças.

Evento 3

Melhoria na qualificação de profissionais de saúde pública na região selecionada: os profissionais recebem constantemente capacitações dentro e fora dos municípios por meio de treinamentos, cursos e palestras.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando aproveitar esse evento que é favorável, seriam: *i)* ampliação na capacitação dos profissionais ligados à área da saúde; *ii)* incentivar a qualificação deles, buscando melhorar a prestação do serviço médico; e *iii)* atualizar as práticas médicas com a maior utilização da tecnologia disponível nos melhores centros de saúde do estado ou país.

Evento 4

Aumento de campanhas de doenças epidêmicas na região selecionada: aumento de campanhas que visam prevenir doenças nas três cidades.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando aproveitar esse evento que é favorável, seriam: *i)* melhorar a fiscalização epidemiológica no município, visando acabar com possíveis focos; *ii)* realizar campanhas nos principais meios de comunicação dos municípios, para que a conscientização possa chegar a todas as famílias; *iii)* criar indicadores de desempenho das campanhas, para saber quais obtiveram os melhores resultados; e *iv)* ampliar o treinamento dos profissionais ligados ao controle de doenças, para que possam identificar focos das principais doenças que assolam a região.

Evento 5

Melhoria na informatização e acompanhamento da gestão com o sistema e-SUS na região selecionada: esse evento representa a melhoria nos sistemas de informação dos municípios estudados que aderiram à nova plataforma proposta pelo e-SUS, com o objetivo de aperfeiçoar e tornar os registros dos atendimentos locais mais eficientes.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando aproveitar esse evento que é favorável, seriam: *i)* ampliar o treinamento dos profissionais que utilizam e-SUS para tirar proveito de todas as funcionalidades do sistema; *ii)* coletar dados de todos os pacientes para cruzar com informações futuras, visando diagnosticar comportamentos e doenças relacionadas ao estilo de vida e ao histórico médico dos pacientes; e *iii)* desenvolver métodos para analisar os dados, buscando estudar todos os tipos de pacientes, dadas suas características.

Evento 12

Aumento do número de urgências em saúde pública na região selecionada: o evento caracteriza-se pela maior procura aos atendimentos em saúde pública

antes que o quadro clínico do paciente se agrave, visto isso como uma forma de prevenção, já que as pessoas são bem instruídas quanto à prevenção pelos profissionais dos três municípios.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando aproveitar esse evento que é favorável, seriam: *i)* conscientizar a população sobre a importância que a emergência possui na sociedade; *ii)* ampliar o atendimento de casos menos graves nas unidades básicas de saúde dos bairros; e *iii)* realizar uma triagem dos casos mais urgentes e encaminhá-los aos profissionais especializados.

4.2.4 Acontecimentos favoráveis fora do objeto de estudo

Caracterizam-se pela ocorrência de eventos favoráveis e pela não ocorrência de eventos desfavoráveis ao objeto de estudo. Destaca-se, portanto, apenas um evento no contexto de oportunidades.

Evento 9

Melhoria nos tratamentos de doenças na saúde pública em geral: evento que pode ser caracterizado pelos avanços na medicina e na tecnologia para exames na saúde pública.

As ações que poderiam ser realizadas hoje, visando aproveitar esse evento que é favorável, seriam: *i)* convênios com instituições públicas e privadas que permitam a rapidez no acesso a condições de tratamento; *ii)* desenvolver programas de prevenção para as principais doenças ligadas à saúde pública; e *iii)* ampliar o acesso à tecnologia voltada ao diagnóstico e tratamento de doenças.

4.3 O cenário de tendência e ideal

Para Marcial e Grumbach (2008), cenário ideal é aquele em que apenas os eventos favoráveis ocorrem e os desfavoráveis não se fazem presentes. Para o presente estudo, nenhum cenário ideal foi identificado para os próximos cinco anos. Esse fato deve-se ao ambiente de incertezas ocasionado pela crise política/econômica vivenciada no país.

Marcial e Grumbach (2008) salientam que o cenário de tendência é o que provavelmente ocorrerá, isso se o curso dos acontecimentos se mantiver como no momento presente. Cenário esse que leva em consideração a possibilidade de ocorrerem rupturas, ou seja, o surgimento de fatos que importam ao objeto de estudo e, consequentemente, que possam interferir nos eventos futuros. Neste estudo não foi identificada nenhuma ruptura, por isso não se estabeleceu nenhum cenário de tendência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O método idealizado por Raul Grumbach tem o objetivo de construir cenários futuros de maneira que organizações, governos e comunidades possam identificar ameaças e oportunidades futuras, traçando caminhos para minimizar fraquezas e otimizar os pontos fortes. Com a aplicação do método nas cidades de Montauri, Camargo e Nova Alvorada, não há como prever com exatidão se o futuro ocorrerá dessa forma, mas se busca, no presente, experiências passadas, a fim de projetar perspectivas para a saúde pública. Nesse contexto, esta pesquisa pretende apontar como ferramenta de gestão onde os recursos são cada vez mais escassos, visando indicar ações que efetivamente possam reduzir os impactos negativos, bem como aproveitar os positivos.

O estudo também mostra que, apesar de a saúde pública, nos âmbitos nacional e estadual, encontrar-se em situação desfavorável, os municípios em análise têm estabelecido medidas que diferem das realidades nacional e estadual. Essas medidas foram apontadas pela predominância dos eventos favoráveis, principalmente pelo aumento da eficiência e pela rapidez no diagnóstico de doenças que possibilita identificar os melhores tratamentos para o paciente. Além disso, observa-se melhoria na qualidade dos profissionais de saúde, bem como aumento de campanhas de conscientização da população dos municípios. Com tudo isso, verificou-se uma melhoria nas condições de saúde pública, destacando as cidades por apresentar um acompanhamento de qualidade para seus habitantes.

Para melhorar a saúde pública, sugere-se a criação de consórcios como uma alternativa a se considerar para a administração dos serviços de saúde pública desses municípios, em que as competências e os recursos poderiam ser compartilhados como uma forma de cooperação e estratégia de sobrevivência.

O modelo utilizado para o desenvolvimento do presente estudo foi uma ferramenta importante para o planejamento, visto que permitiu fazer um levantamento de eventos impactantes que, positiva e negativamente, interferem no setor. A partir desses, propõem-se ações que efetivamente contribuam na qualidade do serviço de saúde pública.

REFERÊNCIAS

AMARAL, G. **Direito, escassez e escolha**: critérios jurídicos para lidar com a escassez de recursos e as decisões trágicas. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2010.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. Histórico. **Portal da Saúde**, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/RCEXEp>. Acesso em: 15 mar. 2017.

BUARQUE, S. C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. Brasília: Ipea, 2003.

BULGACOV, S.; CARNASCIALI, A. M. S. Recursos e competências organizacionais distribuídos na saúde pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 832-853, nov./dez. 2014. Disponível em: <https://goo.gl/2rf4on>. Acesso em: 15 mar. 2017.

BUSS, P. M. Uma introdução ao conceito de promoção da saúde. *In*: CZERESNIA, D.; FREITAS, C. M. (Org.). **Promoção da saúde**: conceitos, reflexões, tendências. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2003. p. 15-38.

BUSS HEIDMANN, I. *et al*. Promoção à saúde: trajetória histórica de suas concepções. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 352-358, 2006.

CAMARGO, O. **Uma contribuição metodológica para planejamento estratégico de corredores de transporte de carga usando cenários prospectivos**. 2005. 169 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <https://goo.gl/JhCpTc>. Acesso em: 23 mar. 2017.

COATES, J. F. Scenario planning. **Technological Forecasting and Social Change**, New York, v. 65, n. 1, p. 115-123, Sept. 2000.

COTTA, R. M. M. *et al*. Organização do trabalho e perfil dos profissionais do Programa Saúde da Família: um desafio na reestruturação da atenção básica em saúde. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 15, n. 3, p. 7-18, set. 2006.

DIAS, L. N. S. *et al*. Fatores associados ao desperdício de recursos da saúde repassados pela união aos municípios auditados pela Controladoria-Geral da União. **Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 24, n. 63, p. 206-218, set./dez. 2013.

DICKSON, P. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Marketing Strategy**. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2011.

GIOVANELLA, L. **Novos caminhos**: tipologia das unidades básicas de saúde brasileiras. Brasília: RESBR, 2015. (Nota técnica, n. 5). Disponível em: <https://goo.gl/FukZpz>. Acesso em: 22 jul. 2017.

GRAVE, P. S.; SEIXAS, R. A. Diagnóstico organizacional: elementar, meu caro administrador! *In*: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 1998, Itu, São Paulo. **Anais**... Itu: Enangrad, 1998. p. 1-15. Disponível em: <https://goo.gl/nPXKiQ>. Acesso em: 18 mar. 2017.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2006.

MACHADO. M. F. A. S. *et al*. Integralidade, formação de saúde, educação em saúde e as propostas do SUS – uma revisão conceitual. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 35-342, mar./abr. 2007.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou inteligência competitiva? *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas, São Paulo. **Anais**... Campinas: Anpad, 2001. p. 1-16. Disponível em: <https://goo.gl/p7Yzbpf>. Acesso em: 21 mar. 2017.

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R. J. S. **Cenários prospectivos**: como construir um futuro melhor. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MCDONALD, M. H. Strategic marketing planning: theory and practice. **The Marketing Review**, Helensburgh, v. 6, n. 4, p. 375-418, 2006.

MORITZ, G. O. **Planejamento por cenários prospectivos**: a construção de um referencial metodológico baseado em casos. 2004. 151 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://goo.gl/9ipM3n>. Acesso em: 18 mar. 2017.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Rev. Adm. UFSM**, v. 6, n. 1, p. 9-24, jan./mar. 2013. Disponível em: <https://goo.gl/S6jy97>. Acesso em: 15 mar. 2017.

OGATA, A.; SIMURRO, S. **Guia prático de qualidade de vida**: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa. São Paulo: Elsevier, 2009. 177 p.

RIBEIRO, M. P. M. Planejando por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. **Revista InterSaberes**, Curitiba, v. 1, n. 1, p. 186-202, jan./jun. 2006. Disponível: <https://goo.gl/y6Twhn>. Acesso em: 21 mar. 2017.

SALU, E. J. **Administração hospitalar no Brasil**. Barueri: Manole, 2013.

SCHNEIDER, S.; WAQUIL, P. D. Caracterização socioeconômica dos municípios gaúchos e desigualdades regionais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 39, n. 3, p. 117-142, 2001. Disponível em: <https://goo.gl/vJcMNr>. Acesso em: 19 mar. 2017.

SOUZA, I. D. S.; TAKAHASHI, V. P. A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva. **Future Studies Research Journal**: trends and strategies, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 102-132, 2012.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. Tradução de Roberto Galman. 6. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

WESTWOOD, J. **How to write a marketing plan**. London: Kogan Page, 2006.

Data de submissão: 02/04/2017
Aprovação final em: 20/07/2017
Aprovação direta, sem necessidade de correções.