

Sala de Situação Gerencial baseada no Planejamento Estratégico Situacional para Gestão Pública

Fábio Codo
Universidade Guarulhos – São Paulo – Brasil
fabio.codo@gmail.com

Resumo - O diagnóstico situacional é indispensável para andamento de uma área de Gestão Pública. A tomada de decisão é executada por um ator externo ao ambiente, ou seja, uma pessoa que foca apenas em analisar um pequeno grupo de dados, porém para um monitoramento eficiente, a informação necessita de uma vida própria, necessita interagir com o ator de forma a alertar sobre ações a serem tomadas, além de possuir valor agregado confrontado com uma base histórica. Deve ser uma informação eficaz. Para este fim, temos como um modelo, a análise das informações de uma Secretaria de Saúde, viabilizando uma Sala de Situação Gerencial onde gestores terão informações eficazes a todo o momento além de visões que permitam a análise e monitoramento servindo como base para uma estratégia a ser adotada.

Palavras-chave: Diagnóstico Situacional, Sala de Situação Gerencial, Business Intelligence, PES, Carlos Matus.

Abstract

The situation analysis is indispensable to progress from one area of Public Management. Decision making is performed by an external actor to the environment, ie, a person who focuses only analyze a small set of data, however for efficient monitoring, the information need of a life of its own, needs to interact with the actor so to warn of actions to be taken, as well as having added value confronted with a historical basis. Must be an effective information. To this end, we as a model, the analysis of information from a Department of Health, enabling a Situation Room Management. Where managers have effective all the time as well as visions for analyzing and monitoring serving as the basis for a strategy to be adopted information.

Keywords: Situational Diagnosis, Management Situation Room, BI hospital Indicators SUS,PES ,Carlos Matus.

1. Introdução

O mundo contemporâneo tem se tornado frágil e totalmente submisso à ausência ou ainda existência em pequeno grau de sistemas tecnológicos eficientes, que armazenam exatamente o essencial para uma posterior análise. Toda essa evolução da computação nos leva a uma necessidade constante de evoluir os sistemas no sentido de captar todas as informações visando à operação completa de uma determinada área. Dentro do grande foco operacional, o grupo responsável por toda essa gestão como a

área financeira, a área de Gerencia Operacional bem como a própria cúpula da direção, ficam a mercê das mais diversas deficiências no sentido de captar todas as informações provenientes do processo operacional e mapear as decisões futuras de melhoria bem como manutenção da operação no presente e no futuro baseadas nestes dados. Existe a necessidade eminente do que podemos considerar de um diagnóstico da situação real entregue a cada um destes atores fundamentais para manutenção do processo de trabalho e tomada de decisões. Tais indicadores tornam-se dentro do momento atual como o grande diferencial em todos os sentidos quando falamos de Gestão Pública.

Uma Gestão Pública sem base histórica que produza conhecimento para a tomada de decisão passa a estar definitivamente condenada ao fracasso. O modelo de governo baseado em um triângulo de três áreas, atualmente implantado na maioria dos modelos democráticos no mundo, baseado na Governança Política, Governança Macroeconômica e Governança dos Problemas tem uma vital necessidade de possibilitar um balanço efetivo da gestão que mantenha o equilíbrio nessas três frentes e o que vemos, é a ação conhecida como apertar os cintos, ou melhor atuação com medidas de controle em uma área específica e ainda sem uma base de informação confiável. O Resultado é o deterioramento completo do equilíbrio governamental. A visão situacional da gestão é de vital importância para cotidiano eficiente do dirigente.

O diagnóstico é um monólogo construído por alguém que está afastado da situação, encerrado em sua própria visão do mundo que o rodeia. Em compensação, a apreciação situacional é um diálogo entre um ator e os outros atores, cujo relato um dos atores assume de modo inteiramente consciente do texto e do contexto situacional que o torna coabitante de uma realidade conflitiva que admite outros relatos. Minha explicação é um diálogo com a situação na qual coexistem com o outro (Carlos Matus 1997). Sendo assim, conclui-se que além de um cuidado muito especial com a informação e a busca por ela de forma confiável é inevitável pensar na forma como a informação será vista por todos os atores envolvidos no processo. Cada ator busca encontrar uma resposta para um problema em especial dentro do seu campo de visão.

O diagnóstico necessita da informação correta e a informação na maioria das vezes existe, é complexa e completa, mas não se enxerga o que realmente deseja, não é possível desdobrá-la no tamanho e formato que se necessita. Dentro deste cenário, surge a necessidade de um sistema baseado em tecnologia conhecida como *Sistemas de Business Intelligence* ou popularmente chamado na área de tecnologia da informação simplesmente de BI, cujo termo será utilizado ao longo deste trabalho.

O BI nasceu para fortalecer o ambiente estratégico de uma empresa. No livro de Sun-Tzu , a Arte da Guerra , existe uma comparação clara da necessidade de conhecimentos dentro de uma estratégia militar , com as necessidades de tomadas de decisão dentro de uma estratégia empresarial. Uma das necessidades apontadas pelo autor é a grande importância na busca do conhecimento completo de si mesmo antes de conhecer e batalhar contra o inimigo. O BI justamente fornecerá a consolidação do conhecimento interna nos diferentes pontos escolhidos e necessários.

Embora esta descrição seja breve sobre BI, concluiu-se através dos tempos que a informação gerada pelo sistema de BI ainda precisa de uma modelagem. A tecnologia utilizada nos sistemas de BI produz a informação totalmente consolidada, mas em um meio de tantos números, a transformação dessas informações em conhecimento é precária criando uma busca iminente por apresentar todo esse resultado a pessoas da área de gestão, que nem sempre são os grandes conhecedores de TI ou de computadores e celulares, ou seja, uma visão única para todos os envolvidos. São seres humanos que atuam em muitos momentos no calor das decisões e não dispõem de tanto tempo para um grande treinamento ou palestra sobre a utilização de um sistema que forneça o tal visão elaborada. Essas pessoas necessitam da informação em forma visual

e intuitiva, caracterizando-a principalmente o seu teor de importância. Surge então uma necessidade especial, que tem se tornado vital, principalmente na Gestão Pública que agora tem se tomado conta de ambientes que trabalham de forma descentralizada, onde existe toda uma caracterização organizacional pautada em atribuições de poder. A solução acaba sendo encontrada no conceito que estará modificando a forma de pensar no decorrer dos próximos anos, a Sala de Situação Gerencial.

O importante nesse momento é não confundir a Sala de Situação Gerencial como um sistema de BI, o sistema de BI é o sistema responsável por toda a consolidação dos dados e apresentação da informação de forma técnica, ou seja, simplesmente a tecnologia de extração e consolidação da informação em indicadores, a sala de situação vai totalmente além de um sistema de BI, esta recebe toda essa informação processada pelo BI e transforma cada informação atribuindo vida e expressão própria. É como um artista que expõe todo o seu sentimento através de uma obra. Cada indicador de uma sala de situação gerencial deve gerar de imediato um choque na pessoa que visualizou. São indicadores que irão interagir diretamente com o seu ator. São indicadores classificados, e modelados de e consolidados que produzam de imediato ou bem rapidamente o conhecimento completo sobre a informação que se deseja mensurar, provê uma análise impactante e ainda expor um comparativo do antes e depois.

Conceitualmente definimos Sala de Situação gerencial como sendo um sistema que possibilite demonstrar através de dados a real condição de um assunto, ou seja, o diagnóstico situacional deste assunto, a ser estudado bem como sugerir e alertar a cada gestor uma possível tomada de decisão necessária. Podemos ainda conceituar como sendo um verdadeiro exame de radiografia do presente tema estudado, enxergando por dentro dos dados as eventuais anomalias passíveis de correção, sempre levando em consideração a questão do tempo analisado.

Além da importância estratégica na tomada de decisão, é utilizada como um produto de marketing fantástico para o gestor, pois em toda e qualquer condição necessária e a qualquer momento, principalmente em reuniões estratégicas com superiores ou controladores, o domínio da gestão é exposto de forma objetiva e com grande poder de argumentação e convencimento dos ouvintes. É o coração da efetiva gestão moderna.

Com o intuito de demonstrar não uma solução, mas o método, a receita o caminho a ser seguido para um desdobramento eficiente de uma sala de situação estrategicamente elaborada, e tendo como um facilitador uma experiência recente na área, surge a proposta como o caso de estudo de uma Secretaria de Saúde baseado apenas em três unidades distintas, a serem descritas nos próximos passos. Utilizando ainda de todos os recursos tecnológicos disponíveis como sugestão para a incorporação de um resultado ainda superior ao resultado apresentado.

2. Referencial Teórico

2.1. Sistema de *Business Intelligence* - BI

O *Business Intelligence* (BI) surge na década de 70, quando alguns aplicativos de BI surgiram como solução para os analistas de negócio. O ponto que inviabiliza seu uso era que esses produtos exigiam complexas soluções de programação, e sendo assim não disponibilizavam informação em tempo hábil nem de forma flexível. Além disso, os produtos possuíam um alto custo em sua implantação.

Após o surgimento dos bancos de dados relacionais, e as interfaces gráficas como o Windows, juntamente ao grande crescimento da complexidade dos negócios, surgiram os primeiros produtos realmente direcionados aos analistas de negócios, que possibilitavam agilidade e uma maior flexibilidade de análise (SERRA, 2002).

Segundo Barbieri (2001, p.34), o conceito de BI é definido como “a utilização de variadas fontes de informação para se definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa”. As corporações enfrentam um grande problema relacionado ao imenso volume de informações desordenadas, que dificultam o processo de decisão por parte da média e alta gerência, os mesmos veem-se num amontoado de informações e números nem sempre passíveis de conclusão (BARBIERI, 2001). Podemos também considerar que BI é um modelo que se disponibiliza para gestores que ocupam posições estratégicas dentro das empresas, que são atores protagonistas nos processos de tomadas de decisões nos negócios das corporações e influência totalmente a determinação sobre o rumo das organizações, seja interna ou externamente. É um recurso usado para extração, transformação e análise de volumosos dados, reportando ao ator o conhecimento necessário para tomada de decisão (LEME FILHO, 2004, p.2:3).

O BI sempre foi previsto durante a evolução da engenharia da informação, dentro de uma empresa, pois como acumulava dados operacionais ou transacionais nas suas bases de dados, chegava um momento em que esses dados deveriam ser utilizados para suportar a tomada de decisão no nível estratégico da empresa. Esses dados foram consolidados e ajustados em um processo de transformação para atender a esse nível gerencial. O BI não deixa de ser um processo de coleta, transformação, análise e distribuição de dados, para auxiliar, melhorar e certamente tomar muitas decisões dos negócios pertinentes às empresas. Os bancos de dados são a infraestrutura básica de qualquer sistema de BI, pois é onde vão estar armazenados os dados que serão transformados em informações relevantes (ROSINI; PALMISANO, 2003, p.55).

Conforme Serra (2002), o grande desafio de qualquer indivíduo que gerencia processos é a análise dos fatos relacionados a seu dever. Visto a todos esses fatores, entendemos que a análise deve ser feita com ferramentas e dados disponíveis, detectando tendências e tomando decisões eficientes no tempo correto.

2.2.A sala de Situação Gerencial baseada no método – PES (Planejamento Estratégico Situacional)

BI é um sistema que trata toda a informação de forma que a mesma resulte em indicadores que forneçam informações para as tomadas de decisões das corporações. Neste contexto, observa-se claramente que embora os sistemas de BI forneçam as informações necessárias, Serra deixa claro que o desafio de qualquer sistema de BI é fornecer justamente os fatos necessários para a verdadeira comunicação com os gestores na tomada de decisão.

Carlos Matos (1997) determinou um método que foi aplicado em muitos governos, e segundo muitos estudiosos da área de política social, talvez o último grande estudo sobre planejamento estratégico de Governos, denominado PES ou “Planejamento Estratégico Situacional”. Dentro das mais variadas diretrizes do PES, a direção estratégica de um governo necessita exatamente de dez grandes pilares, que são eles:

- ✓ Sistema de Configuração da Agenda do Dirigente
- ✓ Sistema de Processamento Tecnopolitico.
- ✓ Sistema de Condução de Crises
- ✓ Sistema de Planejamento Estratégico.
- ✓ Centros de grande Estratégia
- ✓ Sistemas de Orçamento por programa
- ✓ Sistemas de Monitoramento.
- ✓ Sistema de Cobrança e prestação de Contas.
- ✓ Sistema de Gerência de Operações.
- ✓ Escola de Governo.

Dentro de um estudo mais avançado do método PES observa-se que toda a estratégia bem como a questão da condução de crises, somente existe se a espinha dorsal de toda a estrutura de governo possuir o Sistema de Monitoramento. Certamente esse ponto, é o ponto onde o BI se une ao conceito de Sistema de Monitoramento e o produto dessa união é o surgimento da Sala de Situação Gerencial.

O conceito principal da Sala de Situação Gerencial é prover todos os instrumentos necessários para qualquer tomada de decisão do governante, que em nesse caso associa-se a figura dos atores estratégicos da empresa. Toda tomada de decisão necessita sempre duas informações, uma situação antes e a situação posterior, justamente neste sentido é que surge o trabalho eficiente das informações originadas no sistema de BI. A rapidez da informação é sempre o diferencial, justamente os dois conceitos de informação, temos a informação utilizada, a informação em tempo real, como um exemplo a ausência de um colaborador na manhã as 8:00 e a informação em tempo eficaz, a ausência de um colaborador identificada apenas no momento em que havia uma reunião, as 11:00 ao qual o colaborador se ausentou e o mesmo era ator imprescindível. Analisando os dois casos, conclui-se que a informação necessária para a tomada de uma decisão estratégica é justamente a informação em tempo eficaz, a informação antes do horário das 11:00.

Para a tomada de decisão principalmente em momentos de crise, a Sala de Situação Gerencial deve garantir sempre que as informações sejam apresentadas em tempo eficaz. Segundo Carlos Matus (1997), é essencial para tomada de decisão sempre a informação apresentada juntamente com a situação que foi originada. A realização de um comparativo de alguns itens importantes que diferenciam um sistema de BI baseado em informação estatística e um sistema de Sala de Situação pode ser vista no próximo quadro. Uma Sala de Situação Gerencial deve trabalhar com diferentes visões, com componentes de problemas (descrição, nós críticos, indicadores de ambos), operações (oportunidade, eficiência, eficácia) das ações gerenciais (planejamento, aprovações, diretivas) e por fim dos seus atores relevantes (interesse, valor, vetor peso) (Carlos Matus , 1997) .

São os pontos importantes de um comparativo:

Quadro 02 - Comparativo Informação BI X Informação Situacional

Usuário		Massa de Informação	
Indefinido	Bem Definido	Diversificada	Ultra Seletiva
O usuário que consome estatística é muito variado e até mesmo virtual	É realizado através de visões justamente dos atores essenciais no processo, e, portanto a informação construirá todo um conhecimento na ótica desses.	Procura atender grande numero de usuários	Está projetado para um ator concreto
Atraso Permitido		Percibilidade	
Alto	Informação em Tempo Eficaz	Não percível	Percível
Atraso é permitido por múltiplas necessidades	Trabalhado a informação vista a necessidade de tempo de chegada do ator	Consumida segundo necessidades diversas	Alimenta o feedback, e portando após a tomada de decisão é usada apenas como comparativo
Produção e Uso		Tipo de Informação	
Produção centralizada e uso generalizado	Produção descentralizada e uso específico	Primária	Indicadores e Sinais
Informação estatística é centralizada e seu uso é aplicado a qualquer nível	Informação surge das diferentes fontes e seu uso é peculiar	Informação apenas consolidada e não trabalhada.	Indicadores e sinais que agregam conhecimento ao assunto

3. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES E DAS UNIDADES FICTÍCIAS PARA A FORMULAÇÃO DO MÉTODO.

Para o início do trabalho, baseado no contexto de uma Secretaria de Saúde, a caracterização de cada unidade. Inicialmente, é necessário definir as unidades a serem incorporadas. O Resultado é a consolidação em um quadro de informações citadas a seguir, tendo como base, pesquisa nos canais oficiais do Ministério da Saúde. A Caracterização dos estabelecimentos é encontrada no Sistema Nacional de Cadastro dos Estabelecimentos de Saúde (SNES). Os indicadores de interesse de uma secretaria são baseados nas portarias nº 648/GM de 28 de março de 2006, que regulamenta a Política Nacional de Atenção Básica – PNAB para o estabelecimento Unidade de Atenção Básica, a portaria 1010 de 21 de Maio de 2012 para o estabelecimento de Central de Regulação de Serviços de Saúde e por fim na área hospitalar o Ministério da Saúde, por meio da Portaria nº 312, de 02 de maio de 2002. Visto o número de indicadores considerável em cada uma das portarias que norteiam a qualidade de cada estabelecimento mencionado, definiu-se dentre eles os indicadores de mais fácil entendimento para a confecção do modelo, ou seja o número de consultas, indicador o qual qualquer leitor poderá tranquilamente entender o método. Propositamente, adicionaram-se duas unidades Básicas de Saúde contempladas no modelo justamente para permitir um comparativo, visto em cada Secretaria Municipal de Saúde estas serem as unidades de maior número e existir constantemente uma análise comparativa entre ambas.

Toda a análise em cima dos estabelecimentos a serem selecionados como base para o trabalho foi consolidada na tabela a seguir.

Unidades de Saúde a serem Monitoradas			
Tipo de Unidade de Saúde	Caracterização	Nome(s) Fictícios	Nome Fictício das Unidades
Centro de Saúde/Unidade Básica de Saúde:	Unidade para realização de atendimentos de atenção básica e integral a uma população, de forma programada ou não, nas especialidades básicas, podendo oferecer assistência odontológica e de outros profissionais de nível superior. A assistência deve ser permanente e prestada por médico generalista ou especialista nestas áreas. Podendo ou não oferecer: Pronto atendimento 24 Horas.	UBS 01 e UBS02	Policlínica I e Policlínica II
Unidade Hospitalar Geral	Hospital destinado à prestação de atendimento nas especialidades básicas, por especialistas e/ou outras especialidades médicas. Pode dispor de serviço de Urgência/Emergência.	Hospital 01	Pronto Atendimento Andrade Neves
Central de Regulação de Serviços de Saúde	É a unidade responsável pela avaliação, processamento e agendamento das solicitações de atendimento, garantindo o acesso dos usuários do SUS, mediante um planejamento de referência e contra referência.	Central SAMU	Policlínicas Andrade Neves

Tabela 03 – Unidades a serem Monitoradas.

Para a definição mais importantes, os atores do processo dentro de cada unidade, e dois atores que gerenciam os processos de forma externa. Através de toda a política de regionalização imposta pelo SUS sobre estrutura da gestão da saúde em cada município concluiu-se através da tabela a seguir uma breve descrição dos profissionais envolvidos na Gestão da Saúde que atuam diretamente dentro do planejamento das unidades, cujos serão os atores a serem contemplados na Sala de Situação Gerencial.

Ator	Definição da atuação	Unidades de Interesse
Gestor de Unidade Básica	Profissional que atua na gestão de cada unidade Básica. Interessado no monitoramento dos números apenas de uma unidade	Policlínica I ou Policlínica II
Gestor do Departamento de Atenção Básica	Responsável por acompanhar o monitoramento de Todas as Unidades de Atenção Básica	Policlínica I e Policlínica II
Diretor Hospitalar	Gestor de uma unidade Hospitalar interessado no monitoramento dos indicadores hospitalares apenas	Pronto Atendimento Andrade Neves
Diretor de Urgência e Emergência	Interessado apenas nos números e indicadores do SAMU	Policlínicas Andrade Neves
Secretário de Saúde	Interessado em toda a rede, porém somente em momentos determinados. Necessita de informação entregue em momentos de crise ou ainda quando ocorrem problema	Todas as Unidades

Tabela 03 – Atores envolvidos na Gestão das Unidades a serem Monitorados.

Após as definições a serem utilizadas no processo de construção da sala de situação na visão de cada um desses atores, conclui-se por fim todos os insumos teóricos para o início das apresentações elaboradas como sugestão de cada visão.

Para a apresentação Inicial, dentro do resultado proposto, é necessária uma visão inicial, uma primeira visão baseada nas localizações das unidades. De acordo com a visão de cada ator, as informações serão expostas ou não. Como princípio o Painel Principal contemplando todas as unidades.

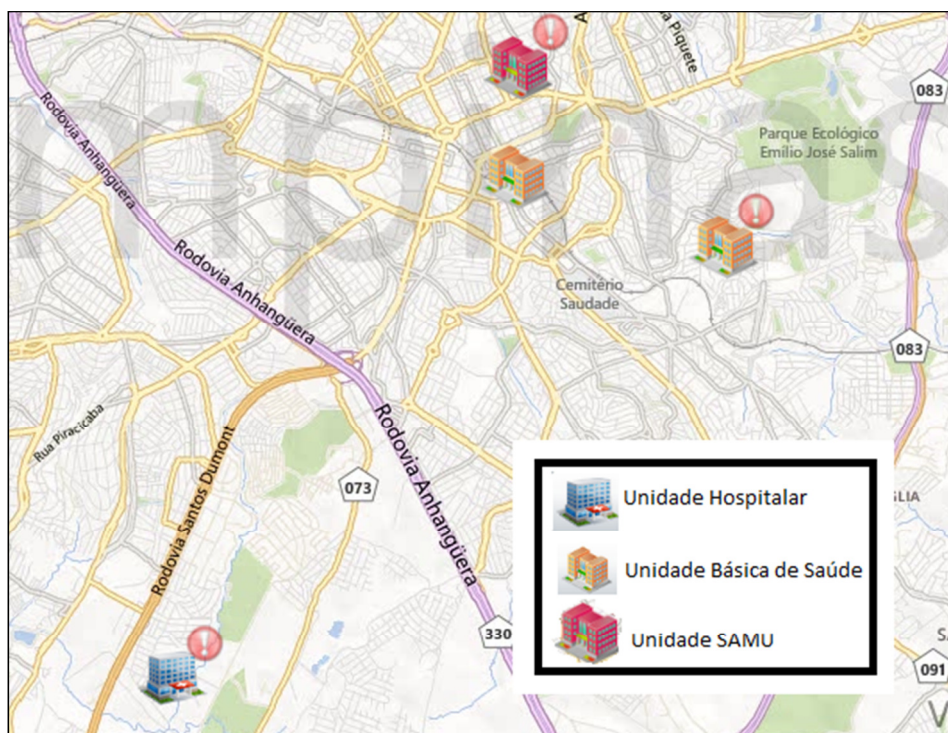


Figura 03: Painel Principal da Sala de Situação.

A Partir do Painel principal todos os indicadores serão tratados. Vale ressaltar a importância em termos indicadores visuais, conforme os símbolos descritos na Figura 03, visando também permitir determinados tipos de monitoramento que ocasionam alarme imediato na visão de quem realiza a Gestão da Unidade. Neste caso determinar parâmetros de criticidade e implantá-los através desses indicadores, resulta em um monitoramento imediato e visual.

Para os modelos propostos, é de vital importância salientar que cada visão, busca sempre transmitir a exatidão de um determinado momento selecionado, e sendo assim, em todas as amostragens, uma visão baseada na situação de um dado período que será observada.

Para o nosso primeiro ator, o Gestor da Unidade de Atenção Básica, o que importa é o ponto de vista exclusivo da sua unidade. Nesse Caso selecionando a unidade, resulta-se na extração de todo o conteúdo de consultas agrupadas individualmente por especialidade conforme modelo proposto a seguir.

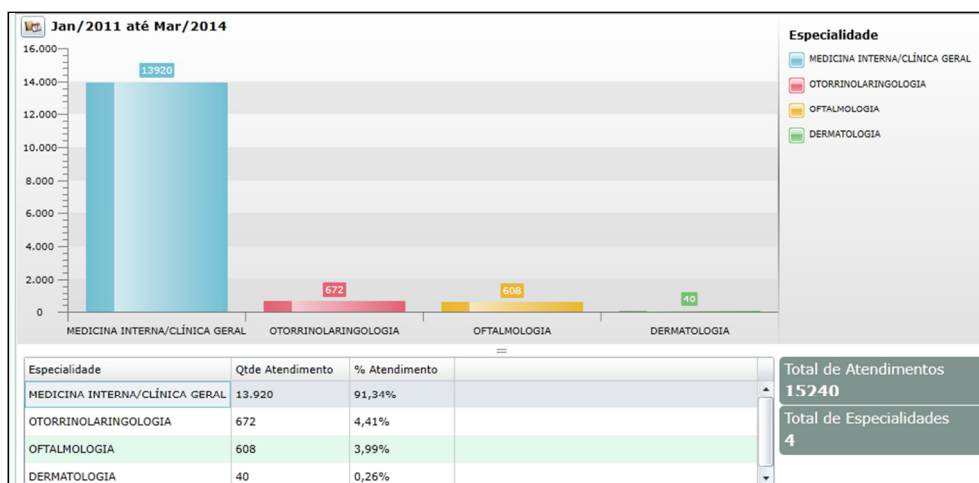


Figura 04: Visão Gestor Unidade de Atenção Básica

Partindo da seleção de uma das especialidades, resulta-se a micro informação importante à análise focando cada profissional da especialidade, criando um painel de produção de fácil visualização conforme a seguir.

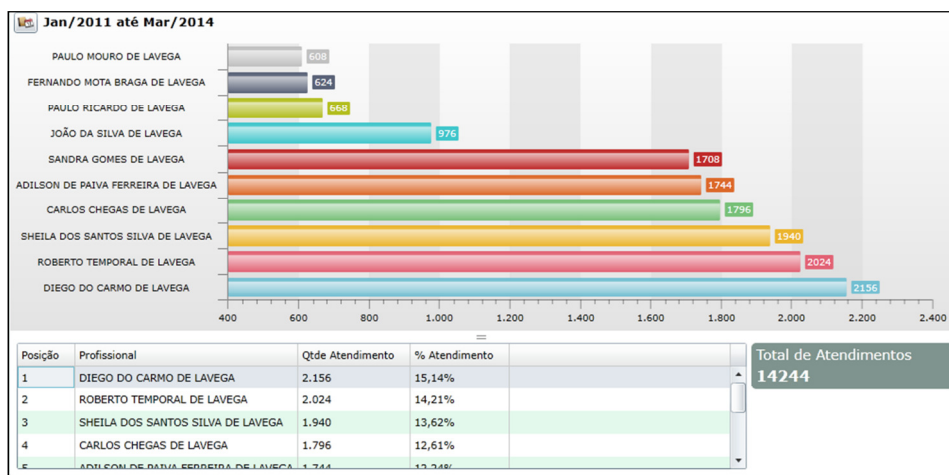


Figura 05: Segunda Visão do Gestor da Unidade Básica, detalhando a especialidade selecionada.

Para o Diretor do Hospital, tendo como base a consulta, umas das informações mais importantes é o tempo de espera para o atendimento. Além dos mesmos painéis utilizados pelo Ator Gerente da unidade Básica, completa-se, portanto como uma adicional a ferramenta de gestão, o modelo a seguir.

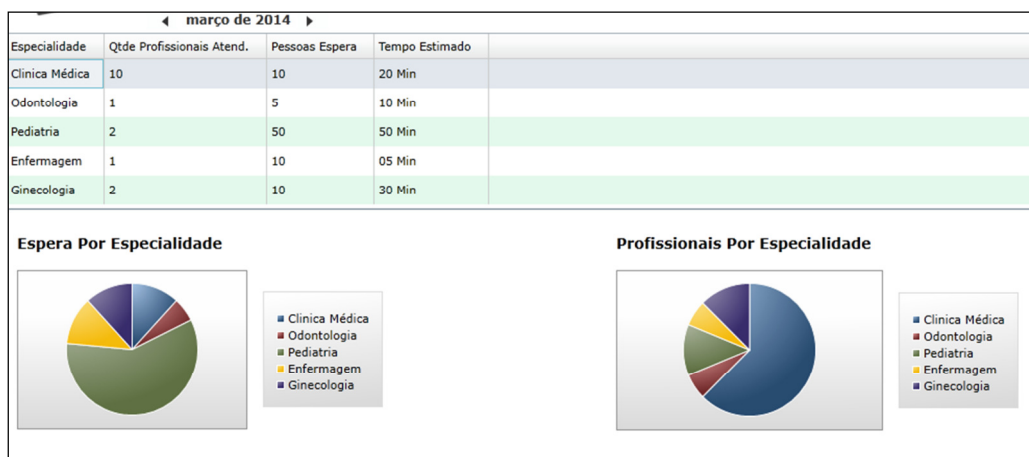


Figura 06: Tempo de Espera para o Atendimento

Para um Gestor do Departamento de Atenção Básica, o que mais importa é o comparativo entre as duas unidades. Talvez nem sempre um detalhamento das informações conforme visão dos Diretores das unidades de Atenção Básica seja necessário. Portanto, o modelo a seguir pode ser de extrema importância.

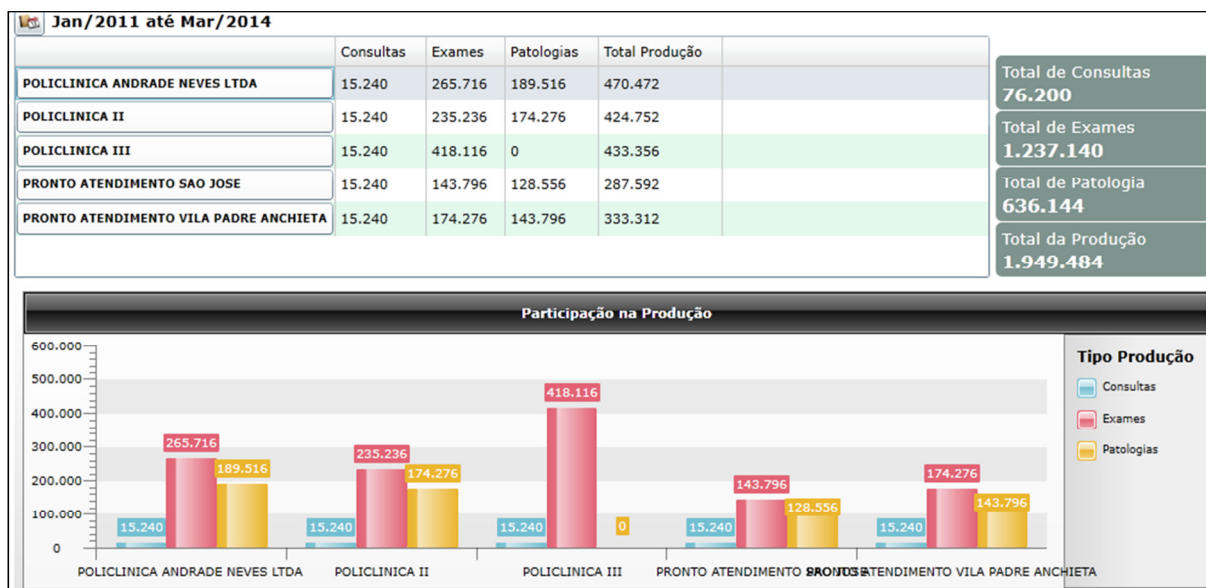


Figura 07: Comparativo entre as Unidades

Para o Ator Secretário de Saúde o mais importante são os indicadores que representam dados que possam ser apresentados em suas reuniões estratégicas. A Informação individualiza não atende neste caso. O mais importante são números setoriais, tais setores de atuação tão cobrados em muitas reuniões e eventos e também por diretorias de trabalho. Para exemplificar o mecanismo, pode-se partir dos números de consultas de atendimento. Como uma visão inicial, o mais importante é o agrupamento por diretoria de trabalho.



Figura 08: Comparativo entre os departamentos de Atuação dentro da secretaria

Selecionando uma das diretorias, os dados podem ser detalhados a nível distrital, para que se possam saber as áreas de uma cidade onde está sendo ofertados os maiores números dos serviços a população. Um Próximo modelo expõe a estrutura distrital por especialidade. Esse nível de informação contribui nas estratégias na visão do Secretário.

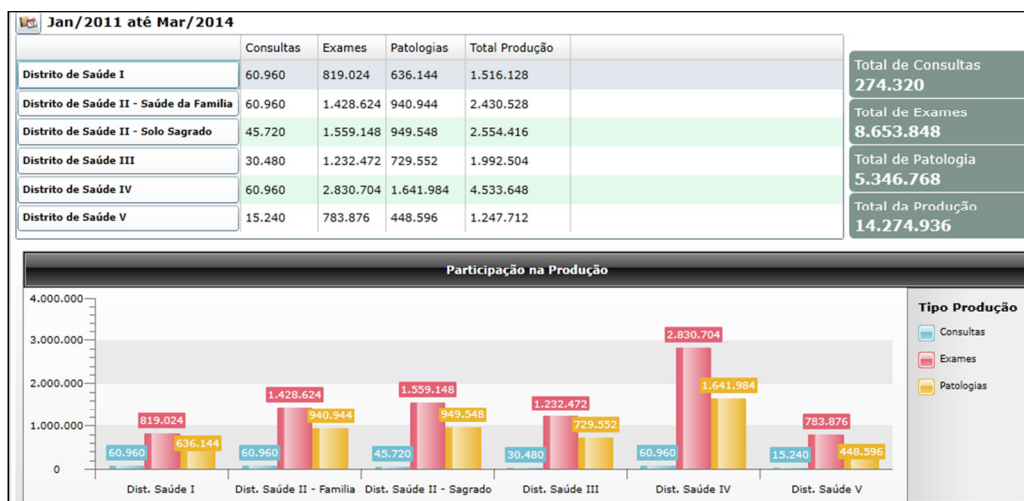


Figura 09: Detalhamento de uma área, por cada distrito sanitário.

4. CONCLUSÃO

Como considerações finais do experimento, através de um trabalho bem detalhado na informação produzida por cada indicador extraído pelo BI, observa-se uma real condição para a interpretação e análise dos números apresentados de forma coesa e direta. Não existe nenhum tipo de esforço considerável a leitura dos números a cada momento.

Um ponto bem importante a ressaltar, em todos os modelos propostos existe o recurso da pesquisa por data da situação desejada. Através desse artifício, temos condições de fornecer as visões para os atores do momento em que se deseja analisar um determinado indicador e o mais importante, sempre se pautando por recursos visuais de fácil apreciação.

Para um Gestor ou Governante público, o domínio da informação proposto resulta em transformar a ação do “apertar os cintos” em determinadas áreas do governo em uma ação planejada e totalmente embasada tecnicamente através das visões. A decisão a ser tomada não apenas tratará um problema, mas também toda a causa e os eventuais traumas posteriores. Uma decisão com considerável probabilidade de coesão. Dentro do aspecto tecnológico, temos ainda uma valorização considerável de todo o trabalho operacional bem como o recurso tecnológico empregado.

A valorização da área de Ti que dá embasamento, que presta o suporte e a área operacional que efetivamente produz os dados serão vistos como peças fundamentais no processo. Certamente, um Gestor apoderado de todo o conhecimento desta forma, pode colher bons frutos que vão desde a simples resolução de pequenos problemas como todo um planejamento estratégico bem sucedido e resultando em um sucesso para um futuro próximo beneficiando seu governo e a sua própria imagem como dirigente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. Análise dos Indicadores da Política de Atenção Básica. Disponível em: http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/analise_indicadores_politica_atencao_basica.pdf. Acesso em: 10 de março de 2014.

ROSINI, Alessandro M.; PALMISANO, Ângelo. Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento. São Paulo: Thompson, 2003.

MATUS, Carlos. Adeus, senhor presidente. São Paulo: FUNDAP, 1997.

SERRA, Laércio. A essência do Business Intelligence. São Paulo: Berkeley, 2002.

BARBIERI, Carlos. BI – Business Intelligence: modelagem & tecnologia. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil, 2001.

LEME FILHO, Trajano. Business Intelligence no Microsoft Excel. Rio de Janeiro: Axel Books do Brasil, 2004.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. Portaria 1010 do Ministério da Saúde, de 21 de maio de 2012. Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1010_21_05_2012.html Acesso em: 10 de março de 2014.

_____. Portaria 648 do Ministério da Saúde, de 28 de março de 2006. Disponível em: <http://dtr2001.saude.gov.br/sas/PORTARIAS/Port2006/GM/GM-648.htm> Acesso em: 10 de março de 2014.

_____. Pacto Nacional de Atenção Básica de Saúde, Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/pacto_saude_v4_4ed.pdf Acesso em: 10 de março de 2014.

_____. Salas de Situação em Saúde: Compartilhando as experiências do Brasil. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2010.

MATUS, Carlos. Teoria do Jogo Social. São Paulo: FUNDAP, 1997.