

MAPEAMENTO E INSTITUCIONALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE PRODUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO SUS (IGSUS)

Projeto apresentado ao Programa de Residência
em Gestão Pública da Prefeitura de São Paulo.

Supervisora: Ilka Corrêa De Meo

Avaliador: Luiz Gustavo Machado Cruz

Formato: Manual

RESUMO

Este trabalho aborda o mapeamento e a institucionalização dos processos de produção dos instrumentos de gestão do SUS na Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo. A elaboração do Relatório Detalhado do Quadrimestre Anterior (RDQA) e a revisão da Programação Anual de Saúde (PAS) são atividades essenciais que promovem maior transparência no planejamento em saúde, participação social e tomada de decisão. Esses processos são responsabilidade da Assessoria de Planejamento (ASPLAN), que os desenvolve de forma criativa e inovadora. No entanto, devido ao estágio de desenvolvimento, esses processos não foram mapeados, resultando em falta de sistematização e padronização, o que compromete a eficiência e a continuidade das atividades. Este trabalho buscou mapear, redesenhar e institucionalizar esses processos através de um manual. A relevância da experiência reside nas soluções simplificadas e automatizadas, além da preservação do conhecimento organizacional, facilitando a capacitação de novos servidores e melhorando a transparência na gestão pública. Os principais fatores de sucesso incluem o engajamento das partes interessadas, o planejamento detalhado e a utilização de ferramentas digitais, enfrentando desafios como a resistência à mudança e a complexidade dos processos. Os resultados destacam a simplificação e automação das etapas, a criação de fluxogramas detalhados e um manual digital, resultando em maior eficiência, economia de tempo e disseminação de conhecimentos.

Palavras-cave: Mapeamento de processos; Automação de tarefas; Manualização; Institucionalização de processos; Desenvolvimento organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Os instrumentos de gestão do SUS são documentos de planejamento essenciais para uma melhor implementação das políticas públicas em saúde. Eles ajudam na gestão em saúde, promovem transparência e prestação de contas, fortalecem o controle social e qualificam a tomada de decisão. Os principais instrumentos produzidos e utilizados no município são o Plano Municipal de Saúde (PMS), a Programação Anual de Saúde (PAS), o Relatório Detalhado do Quadrimestre Anterior (RDQA) e o Relatório Anual de Gestão (RAG). O PMS define as diretrizes e metas para a saúde no município, enquanto a PAS detalha as ações a serem realizadas anualmente. O RDQA e o RAG são utilizados para monitorar e avaliar a execução das ações planejadas, garantindo a transparência e a prestação de contas.

A elaboração dos instrumentos de gestão do SUS envolve processos específicos e complexos, com etapas e cronogramas distintos. Esses ainda se encontram em desenvolvimento, não apresentando uma institucionalização que auxiliaria na produção de documentos mais eficientes e fornecer melhores insumos para a gestão. Nesses processos, foram identificadas oportunidades para automação de etapas, aplicação de técnicas de análise de dados, desenvolvimento de painéis de *Business Intelligence* (BI) e integração com o Sistema de Monitoramento e Acompanhamento Estratégico (SMAE) da prefeitura de São Paulo. No entanto, os processos atuais ainda requerem sistematização e padronização, o que representa uma oportunidade para aprimorar a consistência na execução das atividades e aumentar a eficiência.

Um dos maiores problemas encontrados no setor público é a preservação do conhecimento técnico-administrativo e organizacional (COELHO, 2004, p. 107). As administrações municipais têm como base legal de consulta e orientação as leis, decretos, normas e portarias que regulamentam os procedimentos a serem realizados e que muitas vezes não são tão claros. Normalmente, os processos são passados por um funcionário mais experiente para outros. No entanto, alguns processos requerem muito tempo de prática profissional e quando um servidor precisa se ausentar surge uma dificuldade na continuidade dos processos que atrapalha os resultados do trabalho.

No contexto dos IGSUS na Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS), os processos foram recentemente desenhados e estão em fase de consolidação. Para que possam ser efetivamente institucionalizados — gerando memória organizacional, disseminação do

conhecimento e aproveitamento das capacidades intelectuais internas —, é necessário investir em sua sistematização. Essa preocupação busca evitar a pessoalização dos processos, em que poucos servidores dominam determinada rotina, o que compromete a continuidade e a eficiência das atividades. Nesse sentido, o mapeamento dos processos é uma estratégia essencial, pois possibilita a padronização das etapas e permite a identificação e implementação de melhorias, ampliando a eficiência operacional. A documentação dos processos em manuais, por sua vez, garante o desenvolvimento consistente das etapas e gera conhecimento organizacional, disseminação, preservação da memória, além de facilitar o compartilhamento de rotinas, esclarecimento de dúvidas rotineiras.

Dessa forma, os processos mapeados e manualizados podem fornecer alguns benefícios aos seus usuários como, por exemplo, a padronização, o aumento na velocidade de execução, a minimização de orientação individual e a facilitação na capacitação de funcionários. Isso evita a perda do processo e facilita a familiarização de novos atores com eles (CASSARO, 2019, p. 57). Além disso, a institucionalização dos processos permite pactuar responsabilidades, identificar oportunidades de melhoria e propor ajustes nas atividades. Também favorece uma autoavaliação mais precisa, ao tornar claras as etapas que compõem o processo e seus respectivos momentos de execução. Esse entendimento possibilita medir o tempo dedicado a cada tarefa, identificar as competências e esforços necessários, além de avaliar a relação entre impacto e esforço de cada atividade dentro do fluxo geral.

Outro ponto importante, é que os usuários também conseguem facilmente entender seus papéis e como realizar as atividades da forma mais ilustrativa e simples possível. Além disso, o processo traz consigo um conjunto de lições aprendidas, mitigando a repetição de equívocos enfrentados pelos usuários anteriores e tornando o caminho mais claro para a realização das atividades. Portanto, faz-se necessário o mapeamento e a institucionalização dos processos em concordância com boas práticas de gestão de projetos, informação, conhecimento e dados. Essa abordagem evita a perda de processos e a personalização excessiva de tarefas, promovendo maior transparência e eficiência na execução das atividades. Soma-se a isso a contribuição para a consolidação do conhecimento organizacional, fornecendo insumos de maior qualidade para o apoio à gestão das políticas de saúde no município. Para que esses benefícios se concretizem e sejam acessíveis aos diferentes atores envolvidos, é fundamental que os processos estejam devidamente registrados em manuais, garantindo sua disseminação, reprodutibilidade e continuidade ao longo do tempo.

2. O QUE É

O planejamento em saúde surgiu e teve sua lógica integrada ao SUS de forma conjunta ao desenvolvimento do próprio sistema. A Portaria Nº 2.135/2013 do Ministério da Saúde é uma tentativa de consolidar o Sistema de Planejamento do SUS nos seguintes instrumentos: Plano de Saúde, Programação Anual de Saúde e Relatório Anual de Gestão. Além disso, define a obrigatoriedade de compatibilização com os instrumentos gerais de planejamento governamental, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). Por meio da mesma portaria, o Ministério da Saúde também atualizou o conjunto de orientações gerais sobre os instrumentos de gestão do SUS, e visou unificar metodologias e definir modelos básicos para esses instrumentos, respeitando as particularidades de cada esfera administrativa. Hoje em dia, as diretrizes e orientações gerais para o processo de planejamento em saúde se encontram na lei complementar 141/2012 e nas portarias de consolidação do SUS publicadas pelo Ministério da Saúde em 2017.

O Manual desenvolvido no âmbito deste trabalho visa explicar sobre dois dos processos relacionados aos instrumentos de gestão do SUS (IGSUS): a revisão da PAS e a elaboração e publicação do RDQA.

De acordo com a PORTARIA DE CONSOLIDAÇÃO Nº 1, DE 28 DE SETEMBRO DE 2017, a Programação Anual de Saúde (PAS) é o instrumento que operacionaliza o que foi expresso no PMS. Ou seja, ela deve conter as ações que levaram, naquele ano, a cumprir os compromissos – objetivos e metas - do PMS (Art. 97). Ela também deve definir os indicadores para monitoramento e previsão de alocação os recursos orçamentários. A lei federal 141/2012 na seção III sobre a Prestação de Contas em seu Art. 36 estabelece que a PAS deve ser aprovada pelo Conselho Municipal de Saúde (CMS) antes do encaminhamento da LDO. Além disso, pelo princípio da participação social as demandas do conselho devem ser analisadas, avaliadas e, quando possíveis, incorporadas ao planejamento anual.

Já o RDQA é definido pela Portaria de Consolidação nº 1/2017 do Ministério da Saúde como um instrumento de monitoramento e acompanhamento da execução da PAS que deve ser apresentado pelo gestor do SUS até o final dos meses de maio, setembro e fevereiro em audiência pública na Câmara Municipal de São Paulo. O decreto Municipal Nº 59.685/2020 reorganiza a SMS e estabelece para a Assessoria de Planejamento (ASPLAN) a função de

coordenar o processo de planejamento no nível estratégico e tático com destaque para a elaboração de alguns instrumentos de gestão do SUS dentre eles a PAS e o RDQA. Internamente a assessoria se divide em duas equipes: planejamento em saúde e gestão estratégica. A equipe de planejamento em saúde da ASPLAN conduz o processo de monitoramento e elaboração desses instrumentos a partir de uma equipe qualificada em planejamento, gestão estratégica, dados e saúde.

Em articulação com as áreas técnicas da secretaria, os interlocutores territoriais e o Conselho Municipal de Saúde (CMS), ela promove uma atuação integrada para a construção coletiva desses instrumentos. Os insumos e a apreciação das informações que compõem os instrumentos de planejamento são originados a partir das contribuições dos interlocutores envolvidos, sendo articulados, organizados e consolidados com o apoio da equipe da ASPLAN. Esse processo envolve muitos atores, mais de 40 áreas técnicas, o CMS e um fluxo grande de informações para acompanhar, atualmente, mais de 250 metas.

O processo inicial consistia em uma planilha única contendo todas as metas. As metas eram filtradas por área e, em seguida, uma cópia era enviada para cada setor. Após o retorno das planilhas pelas áreas, elas eram unificadas, e os documentos começavam a ser elaborados manualmente a partir dos dados contidos nas planilhas.

O processo geral foi reformulado em uma segunda versão, na qual as metas deixaram de ser centralizadas em uma única planilha e passaram a ser distribuídas em fichas padronizadas - arquivos Excel com formatação específica e estruturada. Essas fichas eram enviadas para cada área correspondente. Quando as fichas retornavam preenchidas, scripts em Python extraíam as informações para uma base de dados, o que era viável graças à estruturação dos dados permitida pelas fichas padronizadas.

A partir dessa base de dados, os documentos finais podiam ser gerados com a utilização de scripts em Python. Uma das etapas mais recentes foi a disponibilização dessas fichas em um Sharepoint, permitindo que tudo ficasse unificado em um único local. Tal ferramenta é vantajosa para o trabalho colaborativo e eliminou a necessidade de enviar e-mails com as fichas para as áreas, simplificando esse processo.

Embora o processo tenha passado por grandes melhorias envolvendo etapas automatizadas e a utilização de novas ferramentas digitais, gargalos ainda podem ser identificados. Além disso, suas etapas nunca foram devidamente mapeadas, sendo transmitidas

de pessoa para pessoa por meio de instruções verbais e treinamento prático. É importante destacar que, com a saída de colaboradores responsáveis pelo processo, a transferência de atividades torna-se apressada, resultando na perda ou falta de clareza de partes do processo. Isso gera um esforço adicional para refazer o processo sempre que essas situações ocorrem. A rotatividade de funcionário presente na área fortalece esse fenômeno.

Outro ponto a ser considerado é que os processos são atribuições da equipe de planejamento em saúde, que conta com o apoio da equipe de dados da gestão estratégica. Esse suporte é necessário, pois as rotinas ainda em construção precisam ser revisadas a cada ciclo. Dessa forma, o trabalho como um todo não pode ser realizado exclusivamente pelo planejamento, que idealmente deveria ser o responsável e capaz de executar todas as etapas. Uma vez que os procedimentos sejam padronizados e institucionalizados, essa necessidade de apoio é reduzida, tornando-se mais crucial apenas no ciclo de melhoria contínua. Assim sendo, esse projeto visa mapear, propor melhorias e institucionalizar os processos relativos aos IGSUS na ASPLAN, para que estes possam ser inteiramente reproduzidos por qualquer um que possua o manual em mãos.

A equipe envolvida no projeto apresenta um perfil voltado a inovação propondo soluções criativas e incorporação de novas tecnologias com vistas à melhoria dos processos. Ademais, sua diversificação em competências com pessoas que sabem sobre planejamento, gestão, saúde pública, dados e programação também pode ser considerado e observado. No entanto, os conhecimentos em dados e programação, cruciais para a solução proposta neste trabalho, são escassos na equipe. Esse é um fator importante a ser considerado durante a institucionalização dos processos, especialmente devido às etapas automatizadas mapeadas e propostas.

Dessa forma, a partir do mapeamento e redesenho dos processos, foi possível incluir soluções para torná-lo mais eficiente e de fácil realização. Etapas automatizadas foram reformuladas, criadas, gerenciadas e descritas. Os novos fluxos dos processos foram manualizados para garantir uma institucionalização e a preservação do conhecimento sobre os processos e sobre esse projeto. O manual se apresenta em formato digital com as etapas sequenciais de como são feitas as atividades e explicações sobre as etapas automatizadas. Os códigos em Python, que fazem parte do manual, estarão contidos em uma biblioteca de códigos no GitHub da Assessoria de Planejamento.

3. QUE PROBLEMAS BUSCA RESOLVER?

Considerando a solução proposta neste projeto, que envolve o mapeamento dos processos de elaboração e monitoramento dos instrumentos de gestão do SUS, com a criação de fluxogramas de processos melhorados, etapas automatizadas utilizando scripts em Python, ferramentas de compartilhamento em nuvem e o uso de inteligência artificial (IA), diversos desafios podem ser resolvidos.

Primeiramente, cabe ressaltar que os processos tradicionais apresentavam algumas etapas repetitivas e extensas. Isso faz com que as atividades sejam mais lentas, demandantes e suscetíveis a erros. O redesenho e a automação desses processos permitem uma maior eficiência, agilidade, redução de erros e praticidade.

Outro ponto crítico é a falta de institucionalização dos processos. Esse aspecto leva à personalização das atividades, comum no setor público, onde poucas pessoas possuem o conhecimento necessário para realizar os processos. Isso dificulta a disseminação das práticas e a adaptação de novos servidores, que enfrentam grande dificuldade devido à complexidade e às necessidades de conhecimentos específicos.

O mapeamento de processos, numa lógica de gestão orientada a processos, pode ajudar na disseminação e no conhecimento das atividades a serem realizadas pela área. Dessa forma, mais pessoas podem ser envolvidas e integradas ao processo, cujo treinamento para execução se torna mais simplificado. Além disso, a proposição de melhorias pode tornar o processo mais eficiente, liberando mais tempo para atividades mais qualificadas e menos braçais. Reduzir as horas de trabalhos repetitivos é essencial para garantir maior qualidade das informações e dos documentos finais. A automatização de processos e o compartilhamento em nuvem são práticas utilizadas na transformação digital que permitem um processo mais fácil e eficiente. Elas proporcionam ao processo maior facilidade de comunicação entre os atores envolvidos e melhor tratamento de dados, que são unificados e compartilhados em um só lugar. Além disso, a geração de bases de dados e históricos não modificáveis, com backup das informações, abre possibilidades para usos adicionais, como análise de dados e confecção de painéis de BI.

O processo permite um acompanhamento das metas de saúde mais automatizado, eficiente e qualificado, resultando em documentos e informações de maior qualidade. Isso melhora a transparência para a população e auxilia os gestores na tomada de decisões sobre políticas

públicas de saúde no âmbito do SUS municipal, dosando melhor as ações e identificando necessidades para planejar e gerir os sistemas municipais de saúde cada vez melhor.

A manualização e o redesenho do processo também permitem que pessoas com menos afinidade com certas temáticas e ferramentas possam realizar etapas do processo de forma facilitada. Usar scripts Python com um passo a passo simplificado e interface para entrada de dados – sem que a pessoa precise alterar o código de programação – pode ser feito por alguém com pouco ou nenhum conhecimento da ferramenta. Permitindo uma simplificação do processo e melhorando a probabilidade de disseminação.

4. METODOLOGIA

Para a execução deste trabalho, foram aplicadas metodologias de gerenciamento de projetos, utilizando as boas práticas do PMBOK (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2017). Dessa forma, foram definidos objetivos, limitações, riscos, prazos e tolerâncias, que foram documentados no Termo de Abertura do Projeto (TAP). Reuniões regulares com a equipe do projeto e os responsáveis pelos processos foram realizadas para validações e ajustes conforme as necessidades surgidas durante a execução.

Dois processos prioritários foram selecionados para este projeto: a Revisão da PAS e a elaboração do RDQA. Estes foram escolhidos levando-se em consideração o tempo disponível para o projeto e sua coincidência com a temporalidade de execução dos processos, o que possibilitou um acompanhamento mais próximo e prático, permitindo uma análise mais cuidadosa e aprofundada.

Esses foram, então, mapeados e melhorados seguindo as práticas de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) e as teorias de Governança de Processos. As práticas de BPM permitem otimizar operações, reduzir custos e aumentar a agilidade dos negócios. Ao padronizar processos, automatizar tarefas e promover a colaboração, o BPM pode aumentar a eficiência, a produtividade e a permitir melhores produtos. O guia prático do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (BRASIL, 2024) traz ferramentas simples que foram utilizadas neste trabalho. A partir dessa referência, foi utilizado um ciclo de BPM com as seguintes etapas:

1. Planejamento

Durante essa etapa, foi definida a equipe do projeto, composta por membros das áreas de planejamento e gestão estratégica, devido à necessidade de conhecimentos específicos de ambas as áreas para o desenvolvimento das atividades.

Em seguida, foi elaborado e acordado o Termo de Abertura do Projeto (TAP), onde foram definidos os objetivos, justificativa, escopo, equipe, limitações e tolerâncias. Definiu-se também as metodologias a serem utilizadas, o cronograma e os artefatos de gerenciamento do projeto, como gráficos de Gantt automatizados em Excel e modelos da ferramenta Miro.

2. Análise

Nessa etapa, foram avaliadas informações documentais, entrevistas e reuniões estruturadas com as equipes do projeto. Utilizando a ferramenta SIPOC, foram identificados os principais elementos dos processos: fornecedores das entradas (*Suppliers*), entradas (*Inputs*), etapas para transformar entradas em saídas (*Process*), saídas (*Outputs*) e destinatários das saídas (*Clients*). As etapas foram, então, organizadas em ordem sequencial, permitindo a elaboração dos fluxogramas dos processos atuais (*AS-IS*).

Para a construção dos fluxogramas escolheu-se adotar uma notação de gerenciamento de processos de negócio - *Business Process Management Notation* (BPMN) conforme o guia disponibilizado por (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2019). A notação foi adaptada para um modelo disponível na aplicação Miro e elementos adicionais foram criados de acordo com a necessidade do projeto. Para descrever os processos em fluxogramas, no contexto deste trabalho, foram utilizados os seguintes elementos:

- Eventos: definem algum acontecimento no processo. São representados por círculos. Os quatro principais eventos são apresentados na Figura 1.

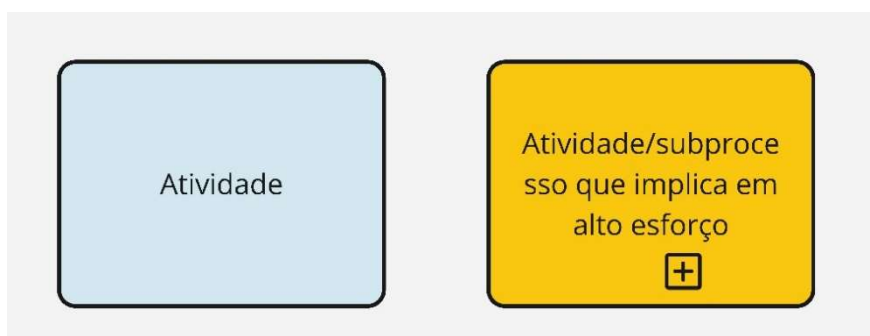
Figura 1 – Eventos possíveis nos processos mapeados



Fonte: elaboração do próprio autor.

- Atividades: descrevem o tipo de trabalho que deve ser realizado. São representadas por retângulos (Figura 2). As atividades podem apresentar ícones. Na parte inferior pode representar um subprocesso. Já no canto superior esquerdo são utilizados para classificar atividades manuais, automatizadas e de envio ou recebimento de informações.

Figura 2 – Atividades e subprocessos



Fonte: elaboração do próprio autor.

- Decisões ou Desvios (Gateways): representados por losangos, são utilizados na tomada de decisões ou no tratamento de divergências do fluxo sequencial. Dois tipos são utilizados, um para fluxos paralelos e outro para fluxos alternativos (Figura 3).

Figura 3 – Decisores e desvios



Fonte: elaboração do próprio autor.

- Fluxos: representados por linhas com setas (Figura 4), são usados para relacionar outros elementos.

Figura 4 – Representação dos fluxos



Fonte: elaboração do próprio autor.

- Marcadores temporais: estes elementos não existem na metodologia tradicional, mas para fins desse trabalho seu uso adaptado se faz necessário. Eles representam datas importantes de eventos ou atividades. São representados por linhas verticais tracejadas (Figura 5).

Figura 5 – Representação dos marcadores temporais



Fonte: elaboração do próprio autor.

- Raias: são mecanismo para organizar atividades em categorias visuais separadas, com o objetivo de ilustrar diferentes capacidades funcionais ou responsabilidades. No contexto do trabalho, elas representam atores distintos envolvidos, macro processos e possuem indicações de temporalidade, conforme Figura 6.

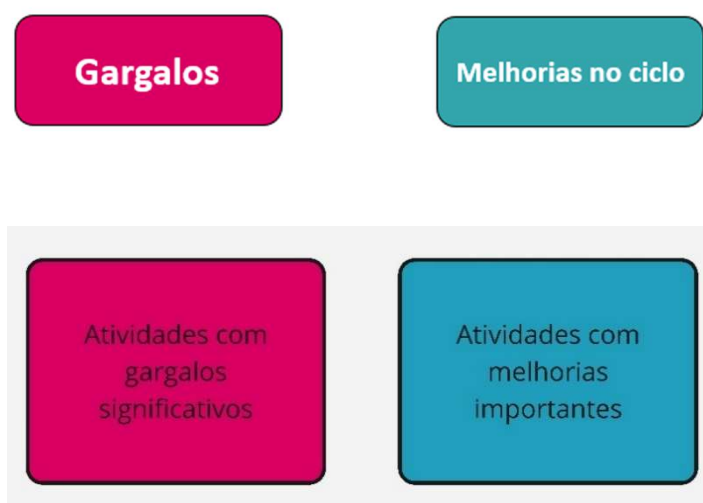
Figura 6 – Representação das raia

	Macro processo 1	Macro processo 2	Macro processo 3
Ator 1			
Ator 2			
Ator 3			
Ator 4			

Fonte: elaboração do próprio autor.

Esse mapa foi, então, analisado marcando-se melhorias já encontradas e gargalos ou atividades com alto esforço através de um código de cores no fluxograma (Figura 7).

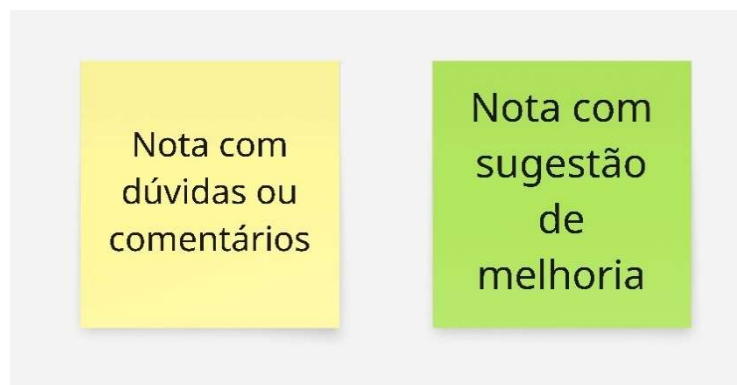
Figura 7 – Representação dos gargalos e melhorias



Fonte: elaboração do próprio autor.

Além disso, notas com possíveis ideias para as etapas mapeadas (Figura 8) foram sendo distribuídas por todo fluxograma para depois serem avaliadas em uma reunião com a equipe ampliada do projeto – responsáveis pelos processos.

Figura 8 – Exemplo de notas de ideias usadas nos fluxogramas



Fonte: elaboração do próprio autor.

3. Desenho

Conforme as melhorias foram sendo propostas, um fluxograma ideal foi construído. Nele, foram mantidas as marcações nas etapas cuja análise situacional indicou que, devido ao pouco tempo disponível e à complexidade das soluções encontradas, essas etapas poderiam ser avaliadas em um próximo ciclo de melhoria do processo. Os desenhos finais dos processos também foram avaliados com os responsáveis pelos processos, considerando as melhorias e manutenções necessárias. Durante o desenvolvimento do fluxograma TO-BE notas também foram distribuídas no fluxograma do Miro para serem discutidas e alinhadas com a equipe ampliada do projeto.

4. Implementação

Os processos foram validados e acordados com seus responsáveis. Sua aplicação foi planejada para os próximos ciclos de elaboração dos instrumentos. Os processos foram, então, descritos em um manual. Os processos redesenhados, as rotinas de monitoramento e seus indicadores, as boas práticas de gestão e governança de processos, e as recomendações de melhoria contínua foram documentados em um manual. Este manual foi elaborado em linguagem simples, utilizando a metodologia disponibilizada pelo LAB11 da Prefeitura de São Paulo. Para a elaboração do manual é importante destacar que os aspectos textuais e visuais são fundamentais (CASSARO, 2019). Por isso, foi definido um padrão estético que se integrasse aos outros materiais da assessoria e que fosse visualmente agradavelmente para os usuários. Devido à necessidade de o manual ser claro e simples, embora detalhado (CHINELATO FILHO, 2004), a metodologia de linguagem simples foi essencial para essa abordagem.

Obstáculos de comunicação podem resultar em maior tempo para realizar tarefas ou entendimentos incorretos que geram retrabalho. Além disso, o manual deve ser de fácil compreensão, caso contrário perderia grande parte de seus benefícios. Para empregar a linguagem simples no manual, aplicou-se cinco etapas conforme (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2024):

1. Pensar no documento: definiu-se qual era o objetivo, o tipo e a finalidade do documento.
2. Pensar no público alvo: a partir do perfil da Assessoria de Planejamento entendeu-se qual era o perfil dos usuários do novo documento. Isso permite definir as estratégias de comunicação que melhor atinjam a esse público, além de em quais partes do conteúdo deve-se despendar mais esforços.
3. Aplicar 10 orientações de escrita em linguagem simples: a partir dos estudos iniciais, buscou-se empregar as 10 orientações contidas no guia:
 - Evitar escrever frases com mais de 20 palavras
 - Dar preferência ao uso de frases em ordem direta, ou seja, frases na ordem de Sujeito > Verbo > Predicado
 - Quando possível, substituir substantivos que atuam como verbo por verbos que expressam ações diretas
 - Evitar o uso de siglas, jargões e termos técnicos desconhecidos para seu público. Se for necessário, explicar o significado da sigla após a primeira vez que ela aparecer no texto.
 - Evitar uso de termos que possam ser pejorativos e discriminatórios e palavras estrangeiras.
 - Não usar termos sexistas. Dar preferência ao plural indefinido ou sempre usar as palavras nos dois gêneros.
 - Evitar uso de palavras “difíceis” para o público.
 - Usar títulos e subtítulos para ordenar o conteúdo do documento. Manter sempre a mesma fonte e estilo para informações do mesmo nível.
 - Usar elementos visuais, como diagramas, tabelas e gráfico, para ajudar a explicar o

conteúdo ou ideias de um parágrafo.

- Usar marcadores de tópicos quando for preciso separar informações dentro de um parágrafo.
4. Teste com o público alvo: validar com o público alvo se o entendimento está alinhado. Nesta etapa, devido às limitações de tempo, a simples leitura e feedback foi aplicado.
 5. Revisar: com os feedbacks recebidos, o manual foi revisado incorporando sugestões e solucionando problemas apontados.

Optou-se por trabalhar com um manual de operações, que mostra métodos, coordena atividades dos departamentos e possibilita a execução uniforme dos serviços (CURY, 2006). Foram utilizados os elementos básicos de um manual: Introdução, Sumário, Instruções de uso e atualização, Conteúdo e acessórios (Anexos, Apêndices, Glossários e Referências).

Um cuidado adicional foi observado sobre o versionamento e as informações sobre atualização. Esses elementos devem constar no manual devido à necessidade de constante avaliação do material pelos usuários e atualização pelos responsáveis (POPPER, 1981).

Um plano de comunicação para a divulgação do manual e dos códigos está sendo desenvolvido paralelamente a este trabalho.

5. COMO FAZER

Para realizar o Manual são necessários o entendimento de fatores objetivos e subjetivos. Os fatores objetivos dizem respeito a aplicação das metodologias adequadas. No caso da institucionalização de processos, é preciso mapeá-los através de princípios da gestão de processos e do BPM. Para implementar a iniciativa, tratá-la como projeto é benéfico e metodologias de gestão de projetos também são necessárias. O conhecimento sobre soluções tecnológicas como programação, ferramentas em nuvem e inteligência artificial também podem auxiliar na proposição de melhorias ao processo.

Já os aspectos subjetivos tratam-se das relações e dos processos de trabalho da área de aplicação do projeto. Para essa iniciativa, os processos precisam ser identificados em conjunto com os atores que idealizaram e/ou os operam. Também é importante ter suporte da chefia da área para desenvolver o projeto e propor as melhorias. É preciso entender as necessidades da

área, a forma de atuação dos atores, a forma de ocorrência dos processos e as visões de negócio. Ou seja, entender como se deve propor melhorias situacionalmente baseadas.

Em resumo, para entender o contexto de desenvolvimento do projeto e como desenvolvê-lo para se obter resultados positivos e necessário responder algumas perguntas:

- Qual é o processo?
- Como ele ocorre?
- Quais são os desafios?
- Quem são os atores?
- Quais as necessidades deles?
- Como eles trabalham?
- Qual a visão de negócio da área?
- Qual a prioridade desse projeto?
- Quais são as limitações?
- Quais são os riscos?

É preciso levar em consideração os conhecimentos, equipamentos e técnicas dos atores para que nenhuma melhoria proposta não atenda ou não possa ser realizada pelos usuários do processo. Além disso, o manual deve atender às necessidades técnicas e comunicacionais da área. Ou seja, dependendo do perfil do público alvo, o formato e o conteúdo devem ser adaptados.

Relembrando, o projeto foi dividido em 4 fases:

- Planejamento: no planejamento inicial, foram estabelecidos a equipe do projeto, os objetivos, as metodologias e os cronogramas, além dos artefatos de gestão que suportarão o projeto.
- Análise: nessa fase, os processos de negócio identificados foram modelados e caracterizados por meio de levantamento de informações documentais, entrevistas e reuniões estruturadas com as equipes do projeto. Utilizando a ferramenta SIPOC, foram identificados os principais elementos dos processos, organizando as etapas em ordem sequencial e desenhando os fluxogramas dos processos atuais (*AS-IS*). Esse mapa foi analisado com o objetivo de identificar melhorias.

- Desenho: no desenho do processo, um novo mapa foi proposto já incluindo as melhorias identificadas e um fluxograma de processos ideais (*TO-BE*) foi construído.
- Implementação e monitoramento: as melhorias, então, serão implementadas no próximo ciclo e monitoradas identificando possibilidades de melhoria contínua, tal como proposição de janelas de oportunidade de melhorias e padronizações gerais de modificação dos processos.

Dividir o projeto em 4 fases de um ciclo BPM mostrou-se algo crucial. A partir dessa divisão pode-se organizar melhor o projeto e propor pequenas entregas em cada fase.

Por fim, a validação com os responsáveis pelo processo ao final de cada fase e dos produtos finais também foram aspectos importantes para a deste projeto, uma vez que ajudou a manter um alinhamento entre as necessidades e entendimentos da área com o processo redesenhado. Garantindo assim que os resultados obtidos atendessem plenamente aos usuários dos processos.

6. FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS

Para garantir o sucesso de um projeto de mapeamento de processos, é essencial obter o apoio da área, dos responsáveis e dos usuários dos processos. O projeto deve ser visto com prioridade, ter patrocínio, engajamento e envolvimento das pessoas. O engajamento das partes interessadas é fundamental para garantir que todos estejam alinhados e comprometidos com o projeto.

Um planejamento detalhado das etapas do processo é crucial, incluindo a definição clara dos objetivos, prazos e responsabilidades. Estabelecer uma lógica de gerenciamento de projetos para confeccionar o manual também é fundamental. Isso permite pactuar os objetivos a serem alcançados, as limitações e restrições, os riscos, a equipe envolvida, além de estabelecer cronogramas e entregas, formalizando e alinhando as atividades para a realização. Além disso, essa lógica permite adaptar o projeto dinamicamente, sempre levando em consideração a tripla restrição de projetos – escopo, custo e tempo – conforme o diagrama de Kano. O atendimento dessa restrição é um requisito mínimo para o sucesso do projeto (MORIOKA e CARVALHO, 2014).

Tratar o manual como um projeto facilitou a utilização de boas práticas que visam o alcance dos objetivos definidos. Além disso, a gestão de projetos se caracteriza como uma

ferramenta estratégica para aumentar a qualidade e a produtividade (DANDARO, TONANI e CARVALHO, 2016).

Além disso, o perfil da área é um fator muito importante para o sucesso do projeto. É fundamental que a área esteja aberta a mudanças e inovações. Sem essa abertura, pode ser necessário implementar um processo de gestão da mudança em diferentes graus.

O uso de etapas automatizadas que envolvam a implementação de IA ou scripts, por exemplo, pode gerar medo, receio ou insegurança na utilização. Entender que existem pessoas que nunca tiveram contato com essas ferramentas, que não as utilizam com frequência e que possam ter receios e entendimentos errôneos sobre as tecnologias pode ser um desafio. Isso deve ser encarado mostrando benefícios, esclarecendo dúvidas e simplificando o uso enquanto capacita e dissemina sua utilização.

Outro ponto importante é manter uma boa relação e proximidade com as pessoas envolvidas, para acompanhar o processo e esclarecer dúvidas. Um fator de sucesso foi mapear os processos enquanto eles aconteciam, ou o mais próximo disso. A prototipação do processo e a execução de novas etapas sempre que possível durante o ciclo, foram essenciais para demonstrar os benefícios possíveis e corrigir eventuais percalços. Analogamente, etapas automatizadas devem ser prototipadas e sempre adaptadas ao processo e às habilidades da equipe.

Por fim, é importante a capacitação da equipe em ferramentas de gestão de projetos, gestão de processos, tecnologias digitais e qualquer conhecimento sobre metodologias e ferramentas necessárias ao projeto. Faz-se necessária a presença de computadores, serviços de nuvem e softwares, como SharePoint, Microsoft 365 (Excel, Word, PowerPoint), softwares de modelagem de fluxogramas como Miro, e ambientes de programação Python como VS Code e Jupyter Notebook.

Fatores organizacionais também devem ser levados em conta. Por exemplo, a disponibilidade de agendas em um ambiente dinâmico de projetos e processos pode ser um desafio para a coleta de informações, proposições de melhorias e acompanhamento de atividades. Tratar a manualização como um projeto com rigor, pactuações, combinados e metodologias de gestão de projetos podem ajudar nesses desafios. Além disso, ter uma relação próxima com os atores envolvidos e apoio das chefias facilita o enfrentamento dessas limitações.

Como principal lição aprendida, pode-se citar a necessidade de ser flexível e estar aberto a mudanças durante o desenvolvimento do projeto. Novas demandas, processos e projetos podem surgir e alterar a dinâmica do que está sendo desenvolvido. A prioridade dada ao projeto, o engajamento dos colaboradores e até mesmo os objetivos estratégicos e necessidades da área ou dos responsáveis pelo processo podem se alterar. Dessa forma, estar atento e disposto a mudanças situacionais pode auxiliar na execução de um projeto com resultados alinhados ao negócio e com a devida qualidade.

7. REPLICABILIDADE

O acompanhamento de planos e programas é comum em múltiplos órgãos da administração pública. O trabalho conjunto entre várias equipes e áreas, bem como o fluxo de dados e informações necessárias para a coleta, também são elementos presentes em diversos entes da administração pública.

Essa organização de trabalho com múltiplos atores e intensos fluxos de informações descentralizadas geram processos diários complexos e com atividades repetitivas e manuais. Além disso, a estrutura hierárquica presente nos órgãos da administração pública favorece uma organização não matricial de trabalho que pode criar processos ineficientes em situações que a requerem.

O mapeamento de processos permite analisar a forma de trabalho, identificar gargalos e ineficiências e propor melhorias para gerar novos processos otimizados. Além disso, esse tipo de proposta permite institucionalizar boas práticas, desconcentrando tarefas e despersonalizando-as. Ou seja, esse tipo de solução pode propiciar processos mais simples, economia de tempo, institucionalização e a possibilidade de trabalhos mais qualificados. Além disso, tarefas manuais repetitivas podem ser padronizadas e automatizadas. A adoção de tecnologias de automação e inteligência artificial é um passo importante para modernizar e otimizar a gestão pública.

O uso dessas tecnologias pode ser adaptado à realidade dos processos de outros órgãos públicos. Com a racionalização do processo, estabelecendo a lógica e estruturando dados e atividades, técnicas de automatização podem poupar tempo, fornecer produtos com maior confiabilidade e até com maior complexidade. Além de permitir, a substituição de tarefas manuais repetitivas e desgastantes por atividades mais qualificadas e que podem fornecer

melhores serviços à população. As ideias contidas no Manual podem servir de inspiração para adaptar os processos com ideias semelhantes. Além de motivar, a partir de resultados, um olhar para o mapeamento de processos e como projetos desse tipo podem auxiliar nas atividades diárias da instituição.

A replicabilidade da solução, portanto, é viável em outros órgãos públicos devido à sua flexibilidade e adaptabilidade. A utilização de ferramentas comuns, como planilhas e Sharepoint, aliada à automação via Python, permite que a solução seja facilmente implementada em diferentes contextos. Além disso, a descrição do processo de mapeamento e manualização contidos neste trabalho permitem sua replicação em outros processos. Vale ressaltar também que os códigos Python utilizados estarão disponíveis em um GitHub facilitando, em conjunto com o manual dos processos, a replicabilidade das automações.

8. RESULTADOS/IMPACTO

Para os processos de elaboração do RDQA e da revisão da PAS foram obtidos os fluxogramas das versões anteriores (*AS-IS*) e das versões (*TO-BE*). Os fluxos dos processos redesenhados podem ser encontrados nos **Apêndices A e B** deste trabalho.

As principais diferenças quantitativas entre os processos como eram e como estão podem ser vistos nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 – Comparativo dos processos AS-IS e TO-BE para o caso da elaboração e monitoramento do RDQA

	RDQA	
	AS-IS	TO-BE
Macroprocessos	4	3
Atividades	35	26
Subprocessos	1	1
Grande esforço	1	0
Melhorias	0	4

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Tabela 2 – Comparativo dos processos AS-IS e TO-BE para o caso da revisão da PAS

	PAS	
	AS-IS	TO-BE
Macroprocessos	6	4
Atividades	48	39
Subprocessos	2	1
Grande esforço	9	0
Melhorias	4	9

Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Para o RDQA, observou-se uma redução de pouco mais de 10% na quantidade de tarefas. Além disso, foram implementadas quatro melhorias significativas e uma atividade trabalhosa foi eliminada. Já no caso da revisão da PAS, o processo redesenhado apresenta aproximadamente 33% menos macroprocessos, 18,75% menos atividades, e metade dos subprocessos do fluxograma AS-IS. Houve também uma transformação de nove atividades de grande esforço em nove melhorias significativas.

Além disso, foram implementadas quatro melhorias significativas e uma atividade trabalhosa foi eliminada. Já no caso da revisão da PAS, o processo redesenhado apresenta aproximadamente 33% menos macroprocessos, 18,75% menos atividades, e metade dos subprocessos do fluxograma AS-IS. Houve também uma transformação de nove atividades de grande esforço em nove melhorias significativas.

Ou seja, os processos redesenhados apresentam uma redução no número de atividades, diminuição de tarefas de grande esforço e melhorias que os tornam mais simples e fáceis de executar. Além disso, pessoas que não conheciam o processo conseguiram se familiarizar com ele de forma mais prática e rápida, evidenciando sua utilidade na capacitação de novos atores envolvidos.

Ademais, resultados mais qualitativos também são resultados que destacam como as melhorias implementadas nos processos não apenas aumentam a eficiência e reduzem o retrabalho, mas também proporcionam uma gestão mais organizada e transparente das atividades envolvidas.

O processo do RDQA, por exemplo, enfrentava diversos desafios relacionados à gestão documental e à eficiência dos scripts automatizados. A falta de documentação adequada dos

códigos e scripts resultava em retrabalho significativo a cada ciclo, pois os scripts precisavam ser praticamente refeitos. Além disso, as demandas de alterações nas fichas no início do processo geravam trabalhos adicionais que precisavam ser realizados enquanto o prazo corria, aumentando a carga de trabalho e a pressão sobre a equipe.

As melhorias implementadas neste processo incluem a criação de um painel de monitoramento, que proporciona uma visão clara e atualizada do progresso das etapas. A restrição das alterações nas fichas para o final do processo reduz a carga de trabalho inicial e permite uma gestão mais eficiente do tempo. A documentação e melhoria dos códigos das etapas automatizadas garantem que os scripts sejam compreensíveis e reutilizáveis, eliminando a necessidade de retrabalho e aumentando a eficiência geral do processo. A descrição dos subprocessos e a criação de fluxogramas contribuem para uma melhor compreensão e gestão das etapas envolvidas.

Já o processo de revisão da PAS apresentava vários gargalos que dificultavam a eficiência e a fluidez das atividades. A recepção e tabulação de propostas por e-mail, cada uma em um formato distinto, tornava o processo inicial desorganizado e demorado. A análise prévia de propostas repetidas exigia uma avaliação manual de cada proposta, aumentando o tempo necessário para identificar duplicatas. A seleção de propostas viáveis e o contato direto com as áreas responsáveis eram etapas que demandavam muita comunicação e coordenação, gerando atrasos. A criação de planilhas para cada área e a unificação dessas planilhas posteriormente eram tarefas que consumiam muito tempo e recursos. Além disso, a necessidade de agrupar devolutivas de diferentes interlocutores para a mesma proposta e consolidar todas as devolutivas em um documento de texto a partir de diversas fontes diferentes de dados tornava o processo ainda mais complexo e propenso a erros.

As melhorias implementadas nesse processo simplificaram e automatizaram várias etapas críticas. O envio de um formulário estruturado para a elaboração de propostas padroniza o formato das propostas recebidas, facilitando a tabulação e análise inicial. A utilização de IA para a análise prévia de propostas repetidas automatiza a identificação de duplicatas, reduzindo o tempo necessário para essa etapa. A disponibilização das propostas no SharePoint elimina a necessidade de enviar planilhas para cada interlocutor, centralizando as informações e facilitando o acesso. A unificação das respostas do SharePoint em um documento de texto via script Python automatiza a consolidação das devolutivas, garantindo precisão e eficiência. Scripts de monitoramento e extração de dados via Python proporcionam uma visão clara do

preenchimento das propostas e facilitam a análise das modificações. Por fim, a criação de um painel de monitoramento em BI oferece uma visão abrangente e atualizada do progresso das propostas, permitindo uma gestão mais eficiente e informada.

Quanto as etapas automatizadas, elas podem ser resumidas em três etapas básicas para cada um dos processos:

1. Preparação das fichas de coleta
2. Monitoramento do preenchimento
3. Geração de bases e documentos finais

Na primeira fase, scripts Python são utilizados para a criação de campos, bloqueio e desbloqueio de células. Ou seja, automaticamente são editadas todas as planilhas de metas para criar os locais para preenchimento por parte das áreas com toda a formatação já especificada. Ao mesmo tempo, apenas essas células são desbloqueadas para edições, enquanto todas as outras não podem ser editadas – isso preserva do histórico do monitoramento.

Já para a segunda fase, um script é agendado para rodar todos os dias em um determinado horário. Este automaticamente percorre os campos que deveriam ser preenchidos e alimenta uma planilha de controle dizendo o status preenchido ou não para cada uma das metas monitoradas.

Por fim, a última fase contém 3 scripts: um para a geração de uma base de dados que será utilizada para as outras etapas. Essa base de dados consolida todas as informações necessárias de cada meta em único arquivo Excel. Os outros dois scripts são utilizados para gerar folhas com informações sobre as metas e formatação específica a partir dos dados da base. Essas folhas é que serão revisadas e publicadas junto ao documento.

Todos esses scripts foram construídos e revisados para serem de fácil leitura em caso de atualização e manutenção. Além disso, sua lógica é pensada similarmente a um sistema. Aquele que for executar precisa apenas preencher informações nas caixas de diálogo geradas. Isso aumenta o número de pessoas em contato com o uso das rotinas, não requerendo necessariamente para sua execução muitos conhecimentos em programação. Além dos scripts, a utilização de Sharepoint para trabalho colaborativo em nuvem e ferramentas de IA para simplificar análises também são estratégias que reduzem atividades repetitivas e manuais. Ajudando na eficiência dos processos e na gestão de informações relativas aos processos.

Essa simplificação de processos, aliada às etapas automatizadas levaram a uma Economia de tempo em atividades e mais disponibilidade para tarefas mais qualificadas e menos braçais. Por exemplo, ao automatizar a coleta de dados de metas, foi possível reduzir o tempo de processamento de informações de dias para horas. Além disso, a geração automática de documentos padronizados garante a consistência e a qualidade dos relatórios.

Até o início do projeto 1300 horas de dois profissionais tinham sido economizadas anualmente com os processos AS-IS. Os processos antes da implementação foram cronometrados e serão comparados aos processos redesenhados assim que forem implementados com o intuito de descobrir qual a economia de tempo deste novo processo.

Além disso, as novas soluções prototipadas facilitaram a identificação de erros e necessidades, permitindo a correção de detalhes durante os processos que anteriormente não eram claramente identificados ou corrigidos.

Outro efeito importante, foi a motivação de usuários em se capacitarem em novas temáticas. O projeto foi uma oportunidade de aprofundamento em metodologias de gestão de projetos, gestão de processos, tecnologias e métodos de automação. Por exemplo, membros que não possuíam conhecimentos em programação começaram a aprender mais sobre a utilização de códigos e a se capacitarem. Ou seja, o engajamento no projeto induziu processos de capacitação, disseminação do conhecimento e mudança de cultura organizacional. Além disso, alguns desdobramentos importantes surgiram dessa iniciativa. Com o redesenho de etapas automatizadas e a institucionalização de processos novos interesse voltaram a agenda da área. A partir disso, criou-se um projeto de revisão e gestão de scripts de programação que inclui outros atores tanto da gestão estratégica, quanto do planejamento reforçando a disseminação desse tipo de conhecimento na equipe.

Por fim, como resultado obteve-se um manual em formato digital que contém os dois processos mapeados seus fluxos e uma explicação detalhada de fácil entendimento. Todas as etapas incluindo as automatizadas estão descritas. Assim os processos foram institucionalizados e podem ser consultados e melhorados. O manual conta com informações sobre o histórico dos processos, como se deu seu mapeamento e informações sobre seu versionamento com instruções para revisões e atualizações.

Além disso, os códigos Python desenvolvidos para as soluções em breve estarão disponíveis em um GitHub de acesso público.

9. CONCLUSÃO

O mapeamento e a melhoria dos processos de produção dos instrumentos de gestão do SUS (IGSUS) na Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo representam um avanço significativo na gestão pública de saúde. Através da sistematização e automação das etapas, foi possível aumentar a eficiência, reduzir erros e preservar o conhecimento organizacional para garantir a continuidade das atividades, mesmo diante da rotatividade de funcionários.

A institucionalização dos processos, com a criação de manuais detalhados e a utilização de ferramentas digitais como o SharePoint e scripts em Python, pode promover uma maior transparência e facilitar a capacitação de novos servidores. Além disso, a adoção de metodologias de gestão de projetos e de processos, aliada à linguagem simples, garantiu que os documentos fossem claros e acessíveis, evitando retrabalhos e melhorando a comunicação interna.

Os resultados obtidos, como a simplificação de processos, com redução de atividades de grande esforço e a implementação de melhorias significativas, demonstram o impacto positivo da iniciativa. A replicabilidade da solução em outros órgãos públicos é viável, devido à sua flexibilidade e adaptabilidade, podendo contribuir para a modernização e otimização da gestão pública em diferentes contextos.

Em suma, o projeto não só aprimorou a gestão dos instrumentos de saúde no município, mas também serve como um modelo de boas práticas que pode ser disseminado e adaptado para outras áreas da administração pública, promovendo uma gestão mais eficiente, transparente e inovadora.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK V3.0. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento**. 3a edição.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia Prático de Gestão de Processos**. Versão 1. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, maio 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrticodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 2 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria n. 1, de 28 de setembro de 2017. Consolidação das normas sobre os direitos e deveres dos usuários da saúde, a organização e o funcionamento do Sistema Único de Saúde**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 3 out. 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual de planejamento no SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria n. 2.135, de 25 de setembro de 2013. Estabelece diretrizes para o processo de planejamento no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS)**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 set. 2013. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt2135_25_09_2013.html. Acesso em: 22 abr. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar n. 141, de 13 de janeiro de 2012. Regulamenta o § 3º do art. 198 da Constituição Federal para dispor sobre os valores mínimos a serem aplicados anualmente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios em ações e serviços públicos de saúde; estabelece os critérios de rateio dos recursos de transferências para a saúde e as normas de fiscalização, avaliação e controle das despesas com saúde nas 3 (três) esferas de governo; revoga dispositivos das Leis nos 8.080, de 19 de setembro de 1990, e 8.689, de 27 de julho de 1993; e dá outras providências**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 16 jan. 2012.

BRASIL. Decreto n. 7.508, de 28 de junho de 2011. Regulamenta a Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 jun. 2011.

BRASIL. Lei n. 8.142, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 31 dez. 1990.

BRASIL. Lei n. 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 20 set. 1990.

CASSARO, Wallace. **Manualização como ferramenta de gestão do conhecimento de cadastro e benefícios na gestão de pessoas de uma instituição pública.** 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Econômicas e Jurídicas, Vitória, 2019.

CHINELATO FILHO, J. **O&M integrado à informática.** 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

COELHO, E. M. **Gestão do Conhecimento como Sistema de Gestão para o Setor Público.** Revista do Serviço Público/Fundação Escola Nacional de Administração Pública – Ano 55, números 1 e 2, Jan-Jun/2004. Brasília: ENAP, 2004.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed. rev. e ampl. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

DANDARO, Fernando; TONANI, Fabiano Rodrigo; CARVALHO, Daltro Oliveira de. **Gestão de projetos como estratégia organizacional.** Revista Eletrônica e-F@tec, v. 6, n. 1, p. 115-111, 2016. Disponível em: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/download/115/111>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MORIOKA, Sandra Naomi e CARVALHO, Marly Monteiro de. **Análise de fatores críticos de sucesso de projetos:** um estudo de caso no setor varejista. Produção, v. 24, n. mar. 2014, p. 132-143, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-65132013005000015>. Acesso em: 22 abr. 2025.

POPPER, R. **A elaboração de manuais na empresa.** 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1981.

PREFEITURA DE SAO PAULO. **Apostila do curso Linguagem Simples no Setor Público.** Revisão de abril de 2024. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2024. Disponível em: https://linguagensimples.prefeitura.sp.gov.br/wp-content/uploads/2024/04/5fc128cd4edc552eda265e5a_REVISA%CC%83O-Apostila-do-curso-Linguagem-Simples-no-Setor-Pu%CC%81blico.pdf. Acesso em: 2 jan. 2025.

PREFEITURA DE SAO PAULO. Secretaria Municipal da Saúde. **Manual de Planejamento do SUS Municipal.** 3ª ed. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/saude/manual_do_planejamento_SMS_2022_v3_1_11_2022.pdf. Acesso em: 2 jan. 2025.

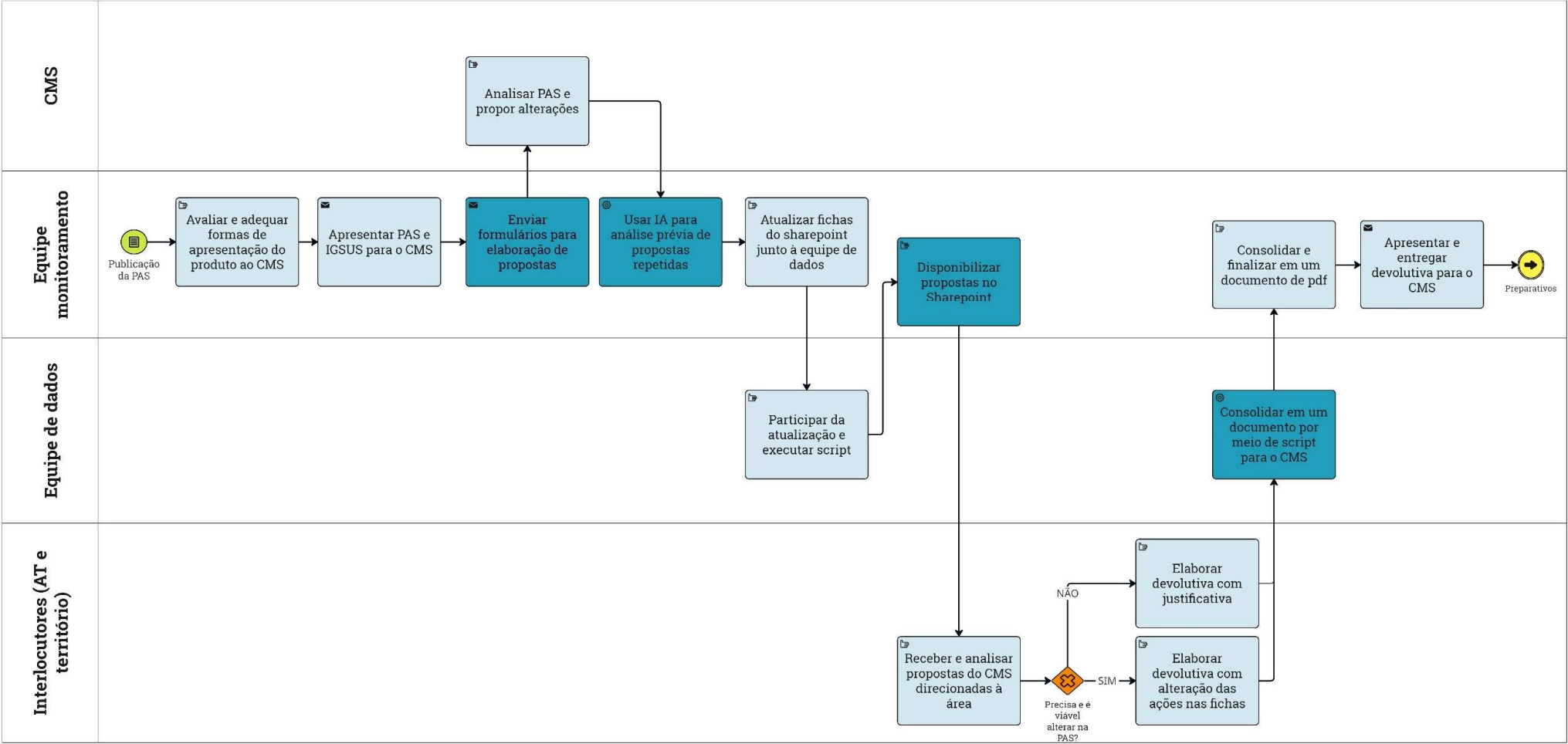
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK).** 6. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.

SÃO PAULO (Município). **Decreto n. 59.685, de 13 de agosto de 2020. Reorganiza a Secretaria Municipal da Saúde, regulamenta o § 2º do Artigo 45 da Lei nº 17.433, de 29 de julho de 2020, bem como transfere, altera a denominação e a lotação dos cargos de provimento em comissão que especifica.** Diário Oficial da Cidade de São Paulo: seção 1, São Paulo, SP, 14 ago. 2020. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-59685-de-13-de-agosto-de-2020>. Acesso em: 22 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Guia simplificado de boas práticas em modelagem.** Belo Horizonte: UFMG, 2019. Disponível em: <https://www.ufmg.br/dti/wp-content/uploads/2019/01/POP-0001-ANEXO-A-Guia-simplificado-de-boas-praticas-em-modelagem.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2025.

APÊNDICE A – FLUXOGRAMAS DOS MACROPROCESSOS DA REVISÃO DA PAS

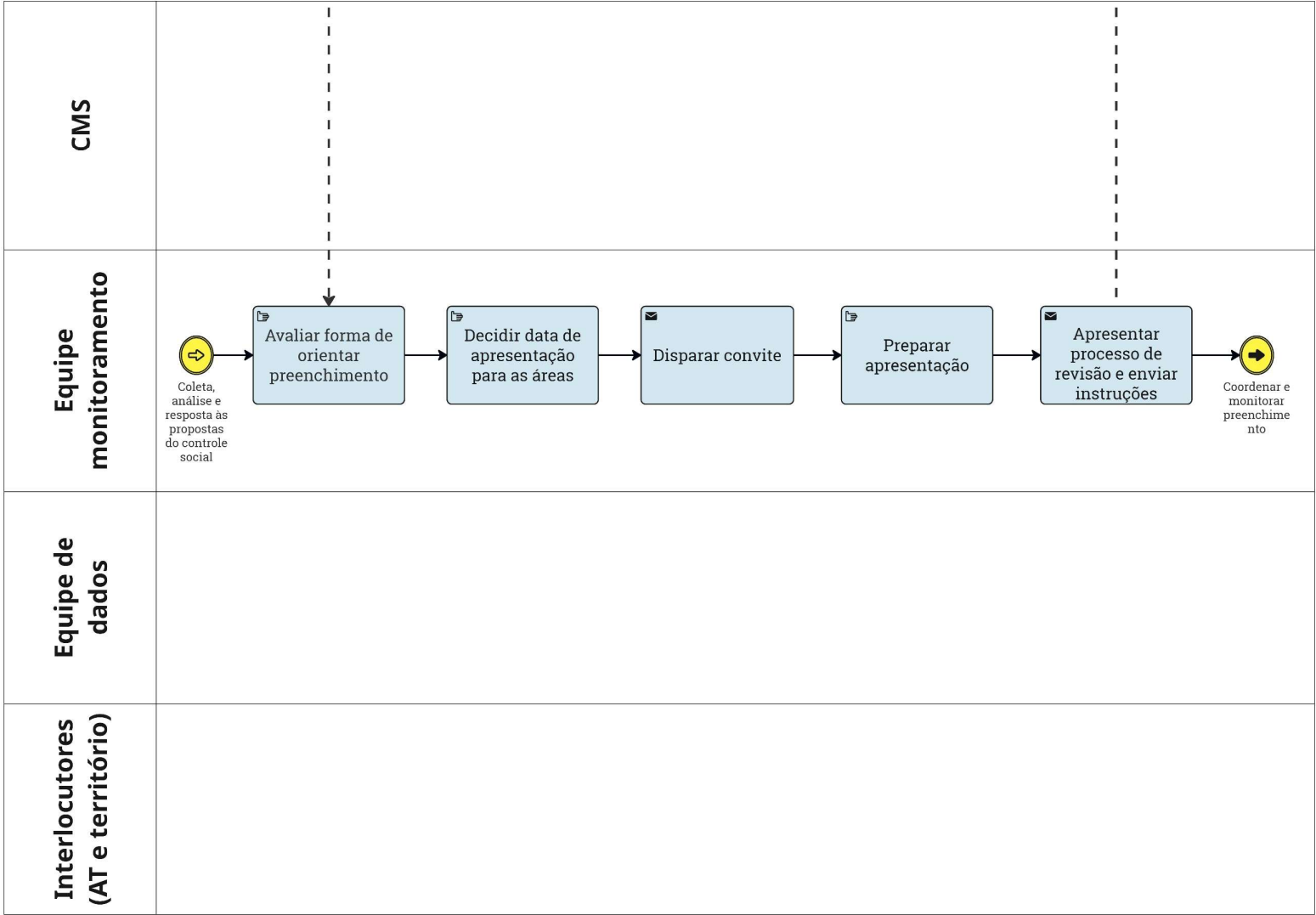
Coleta, análise e respostas às propostas do controle social



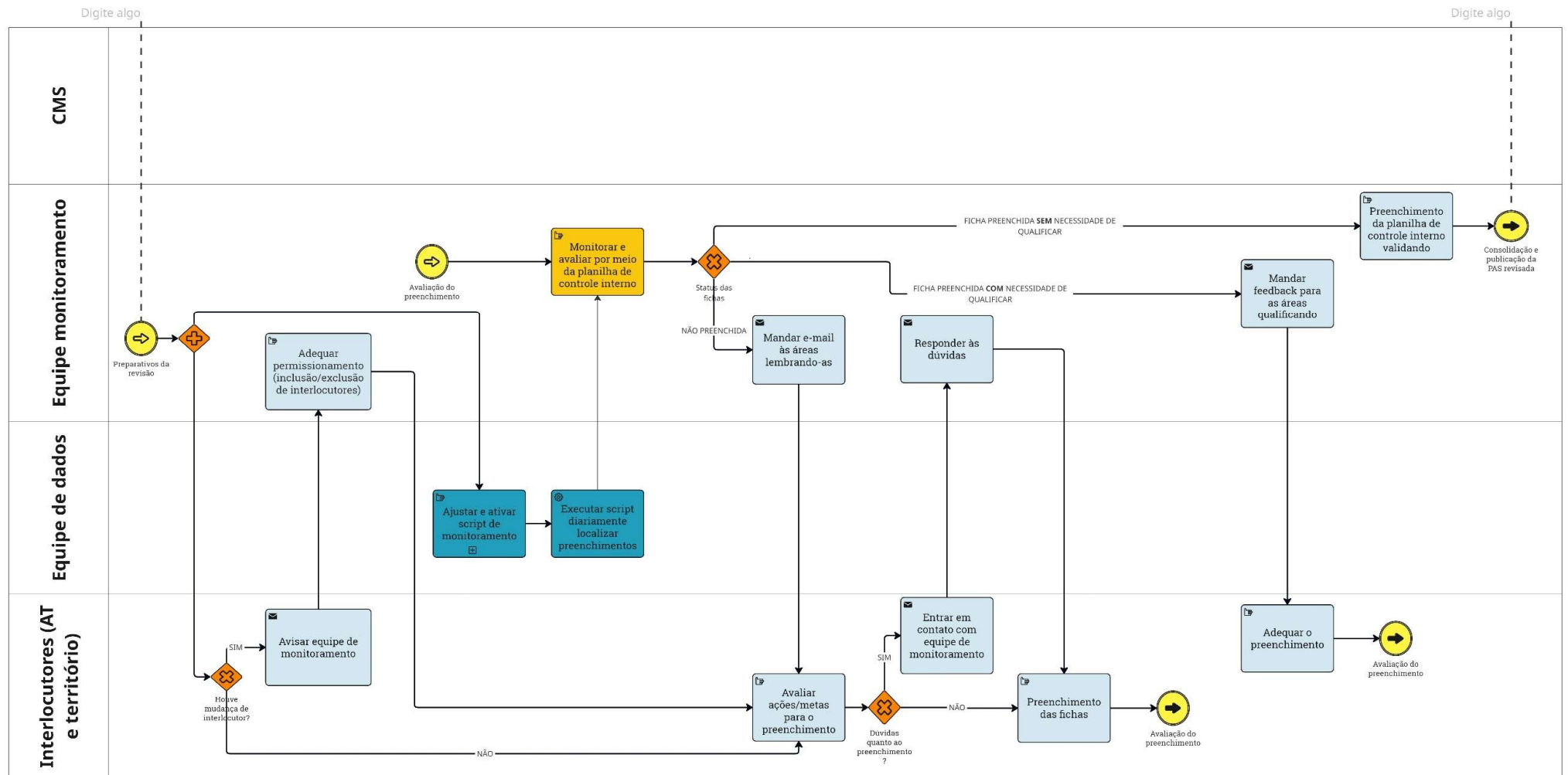
Preparativos da revisão

Digite algo

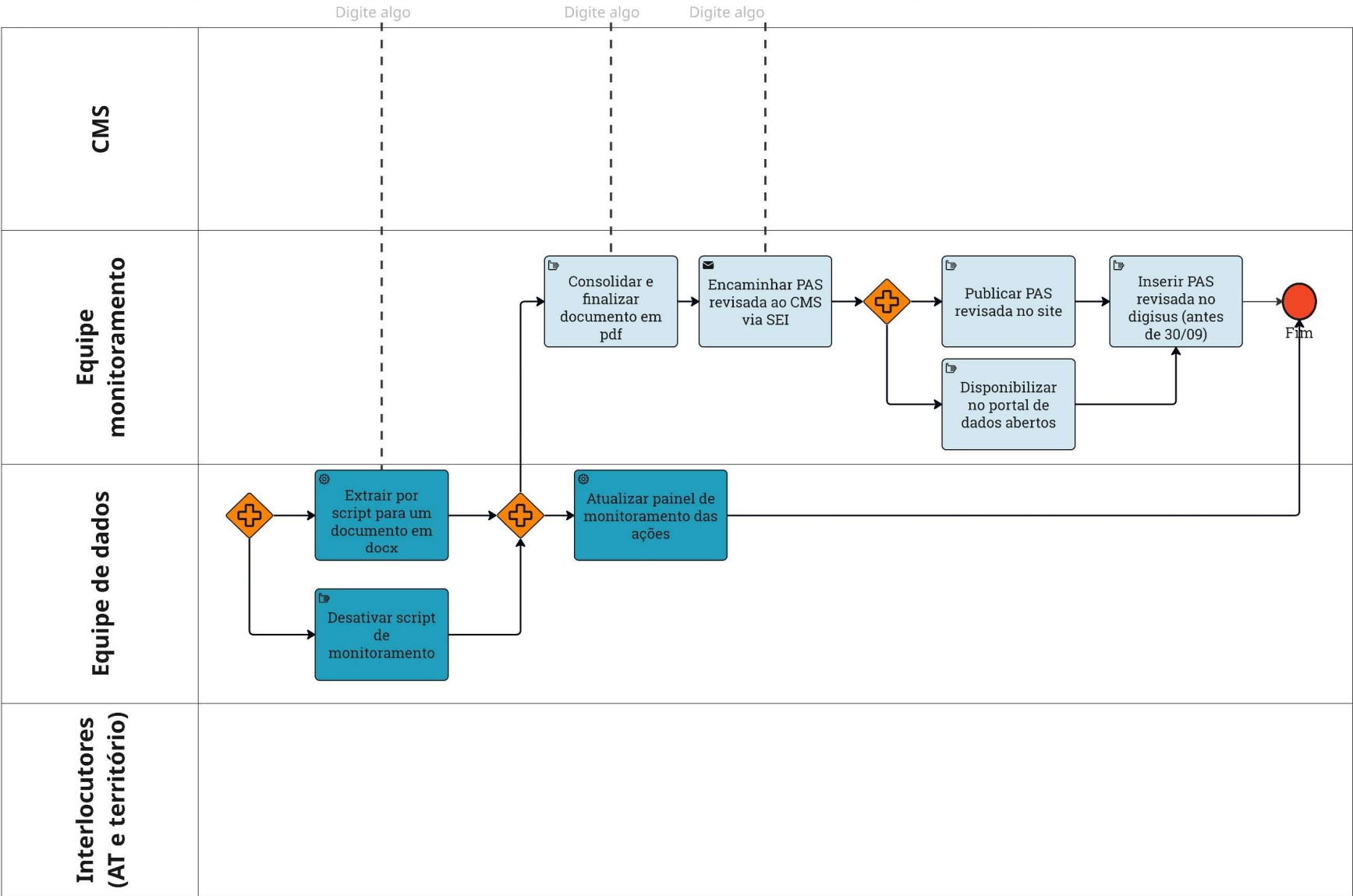
Digite algo



Coordenar e monitorar preenchimento

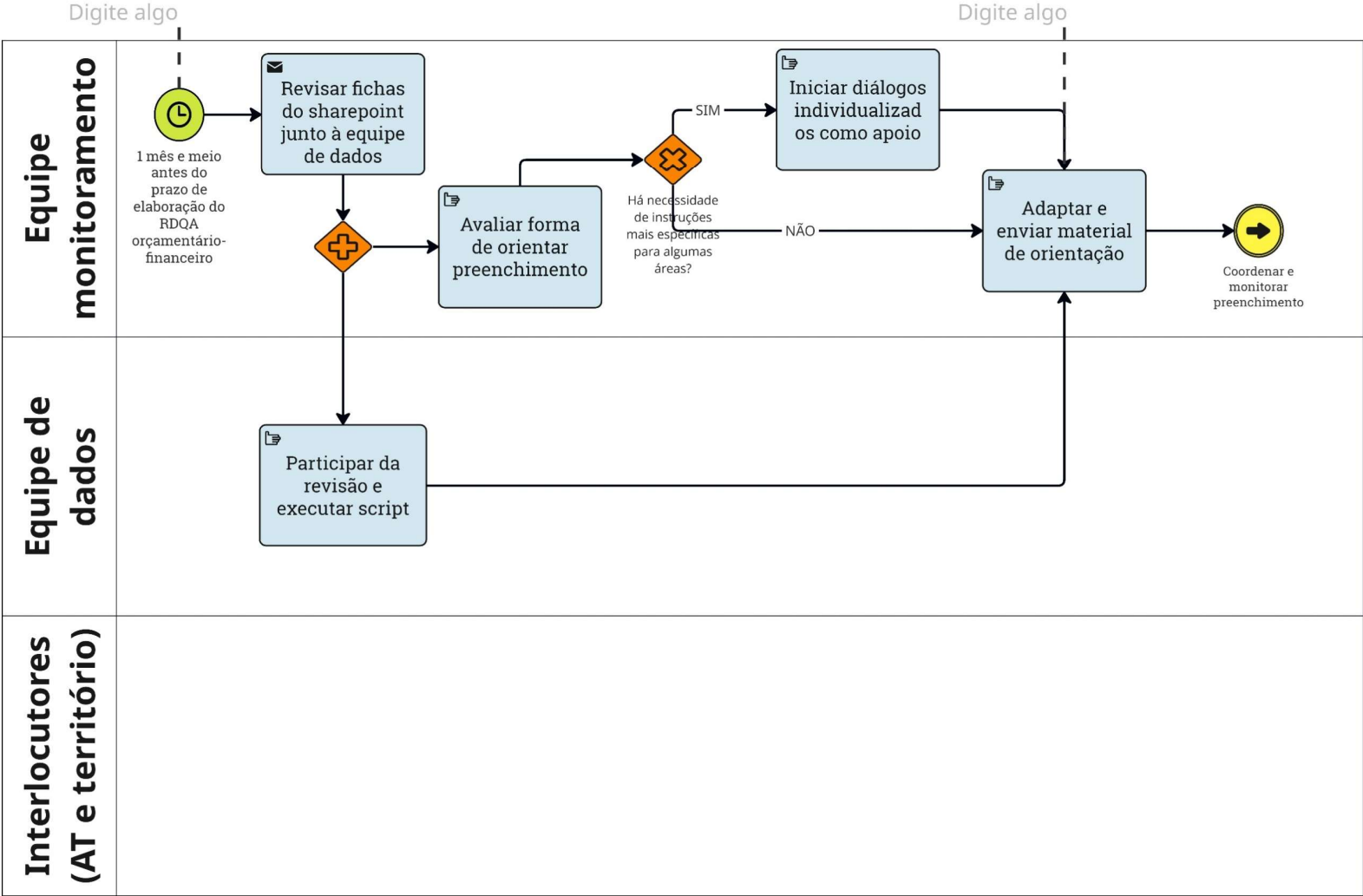


Consolidação e publicação da PAS revisada

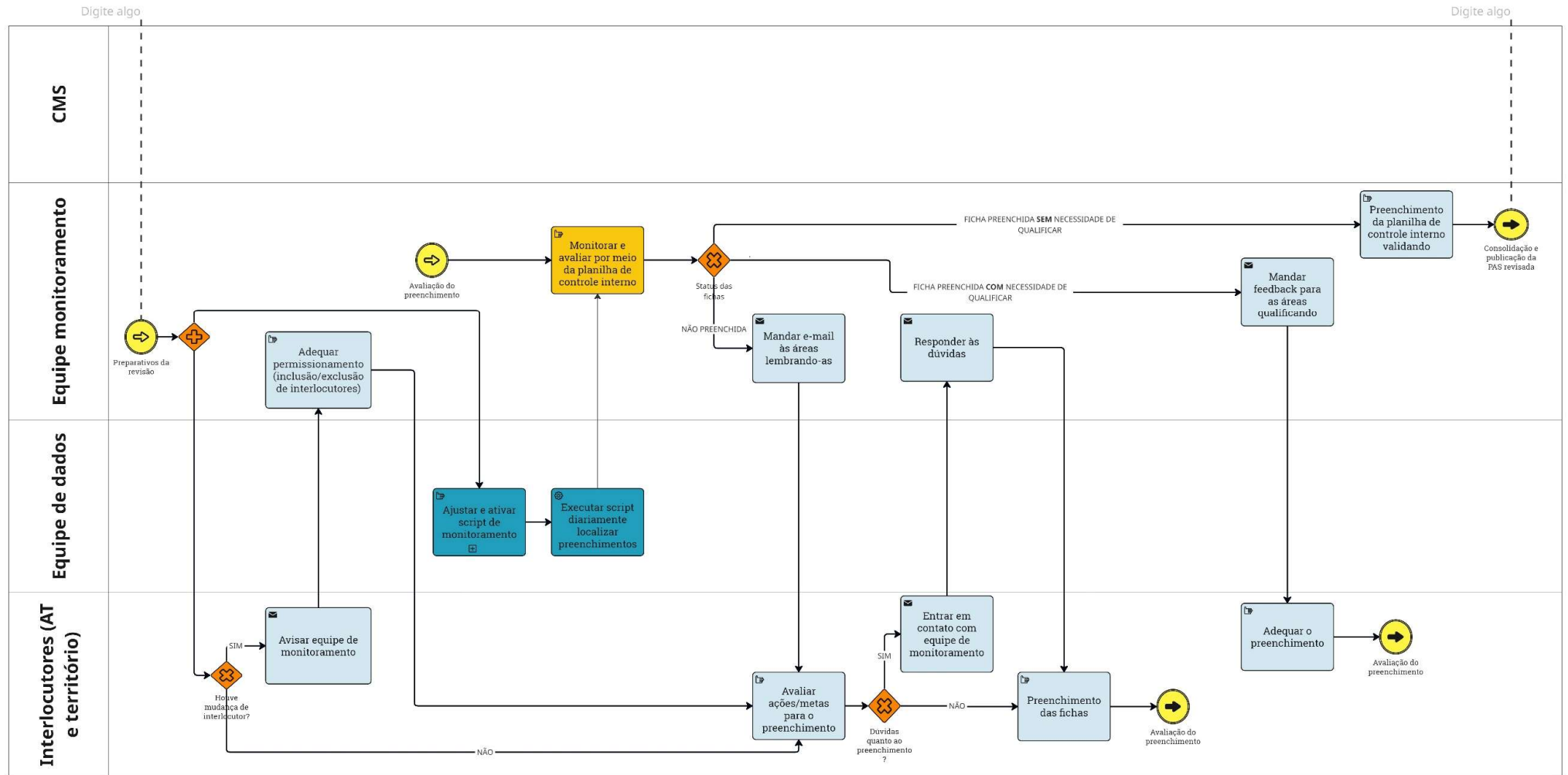


APÊNDICE B – FLUXOGRAMAS DOS MACROPROCESSOS DA ELABORAÇÃO E MONITORAMENTO DO RDQA

Preparativos



Coordenar e monitorar preenchimento



Consolidação e publicação do anexo do RDQA

