

Mapeamento de processos em saúde pública: oportunidade de alinhar estratégias, desenvolver competências coletivas e gestão da organização

Process mapping in public health: an opportunity to align strategies, develop collective skills and organizational management

Ana Luisa Duboc de Araujo¹, Jackeline Carvalho Marques¹, Leonardo Carvalho Marques²,
Matheus Evangelista de Sousa Santana¹, Paulo Ricardo Silva¹, Surama Cavalcanti Miranda²

DOI: 10.5935/DIV.n61.03

RESUMO Este artigo apresenta um relato de experiência de implantação do gerenciamento de processos de negócio em um órgão do setor público de saúde com objetivo de descrever sobre o método utilizado com uma abordagem diferencial e incremental, bem como apontar os impactos percebidos na gestão. O trabalho consistiu não só em mapear processos, mas também, ao mesmo tempo, em desenvolver pessoas e a organização por meio de uma abordagem sistêmica sobre a missão, a visão e as estratégias, e as principais operações para a entrega de produtos e serviços de valor, traduzido por agregação de valor público ou de valor social, na busca de melhoria do desempenho organizacional cujos resultados modifiquem positivamente aspectos da sociedade. O ponto de inflexão foi o alinhamento conceitual e de linguagem que propiciou o alargamento da base técnica de discussão em gerenciamento de processos. Uma característica marcante do método e que o torna inovador no setor público diz respeito à transferência do conhecimento e das ferramentas utilizadas no percurso do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE Metodologia de mapeamento de processos. Competências coletivas. Fortalecimento institucional. Gestão em saúde. Administração pública.

ABSTRACT *This article presents an experience report on the implementation of business process management in a public health sector organization with the aim of describing the method used with a differential and incremental approach, as well as pointing out the perceived impacts on management. The work consisted not only of mapping processes, but also, at the same time, of developing people and the organization through a systemic approach to the mission, vision and strategies, and the main operations for delivering valuable products and services, translated as adding public value or social value, in the search for improving organizational performance whose results positively change aspects of society. The turning point was the conceptual and language alignment that led to the broadening of the technical basis for discussion on process management. A striking feature of the method, which makes it innovative in the public sector, concerns the transfer of knowledge and the tools used in the course of the work.*

¹Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) – Rio de Janeiro (RJ), Brasil.
anaduboc@gmail.com,
jackeline.marques@fiocruz.br, matheus.santana@fiocruz.br, paulo.ricardos@fiocruz.br

²Ministério da Saúde (MS), Secretaria de Atenção Especializa à Saúde (Saes) – Brasília (DF), Brasil.
leonardoc.marques@saude.gov.br, surama.miranda@fiocruz.br

KEYWORDS *Process mapping methodology. Collective skills. Capacity building. Health management. Public administration.*



Introdução

As organizações públicas ou privadas priorizam e tomam decisões enfocando o potencial para alavancar a execução de sua missão, visão de futuro, objetivos estratégicos e a estruturação de iniciativas em busca de melhores resultados, sobretudo, a racionalização de custos e recursos, com ênfase na eficiência, na eficácia e na efetividade. As inconsistências na execução de processos de negócios resultam em impactos negativos no núcleo do negócio (*core business*) da organização e levam ao não cumprimento de estratégias, propósitos e objetivos.

Na atual conjuntura, em que o financiamento dos serviços públicos é fortemente afetado pelo contingenciamento de recursos, os gestores carecem de ferramentas multidisciplinares para apoiar a tomada de decisão assertiva, possibilitando a eficiência do gasto público, a qualidade dos serviços prestados e, por conseguinte, a obtenção de melhores resultados. Para tanto, criam-se mecanismos e estratégias para padronizar os processos de trabalho e capacitar equipes, de forma a atuar positivamente a favor da sociedade e atender com excelência as demandas crescentes que lhe são postas¹. Segundo o ‘Guia Metodológico de Melhoria de Processos do Ministério da Saúde’ (MS),

[...] o desafio que se coloca é a construção de técnicas e métodos que se configuram como instrumento de ação conjunta, em prol da melhoria dos produtos e serviços ofertados²⁽¹⁾.

Na área da saúde, a ampliação dos serviços e a crescente demanda do Sistema Único de Saúde (SUS) por respostas eficazes, bem como o aumento da complexidade técnica e gerencial, são motivadores para a priorização de ações internas de governança e de melhoria da gestão³. Com essa ênfase e dada a urgência de agir sobre as percepções de retrabalho, baixa responsabilização, baixa capacidade de produzir informações organizadas e de qualidade, competências desalinhadas, falhas nos fluxos de trabalho que

impactam diretamente na coordenação das redes de serviços de atenção à saúde, o MS, desde 2017, vem demandando desenvolver ações coordenadas de aprimoramento e inovação da gestão pública direcionadas ao gerenciamento de processos de negócios e gestão por competências por meio do instrumento de gestão denominado Termo de Execução Descentralizada (TED)⁴. Tal instrumento permite que órgãos ou entidades da administração pública federal, integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, cooperem entre si mediante a elaboração e execução de projetos.

Mesmo sob essa demanda institucional, sabe-se que, em órgãos públicos, o gerenciamento de processos de negócios apresenta desafios, como resistência às mudanças, falta de recursos, complexidade dos processos e engajamento dos gestores responsáveis pela execução das ações de aprimoramento dos processos organizacionais⁵.

A demanda de mapeamento de processos com uma abordagem inovadora

O MS, em fins de 2016, solicitou a elaboração de um projeto de ações inovadoras para aprimoramento da gestão com enfoque em mapeamento de processos. Um caminho de indagações foi percorrido, culminando com a seguinte pergunta: é possível mapear processos de negócio, obter ganhos de maturidade e desenvolver competências coletivas na organização? Com essa pergunta norteadora, seguiu-se a estratégia de aplicar o método de mapeamento de processos de negócio, com base nas orientações do ‘Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio’ (BPM CBOK®)⁶, e incrementá-la com uma abordagem capaz de criar as condições para o desenvolvimento de competências coletivas.

Nesse sentido, a expectativa consistiu em não só mapear processos, mas também, ao mesmo tempo, desenvolver pessoas e a organização, envolver um maior número de pessoas para refletir e formar um olhar sistêmico sobre a organização e suas estratégias, compreender a missão e as principais operações para a entrega de produtos

e serviços de valor à sociedade. Valor aqui é entendido como respostas efetivas às necessidades coletivas cujos resultados modifiquem positivamente aspectos da sociedade⁷.

Na ampla literatura sobre o tema, destaca-se a contribuição de Brito que entende o gerenciamento de processos de negócios (Business Process Management – BPM) como

[...] uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização⁸⁽⁴⁸⁾.

O autor sustenta que o “BPM pode mudar a realidade do Brasil em relação aos seus serviços públicos e sua administração como um todo” e salienta que “muitos ainda entendem, vendem, e realizam projetos BPM como se fossem iniciativas isoladas de gestão departamental”, ou seja, apenas modelam processos, elaboram manuais e entregam um produto, uma ferramenta de *software*, sem ter “uma visão mais completa e holística do assunto”⁸⁽¹⁵⁻¹⁶⁾.

A noção de entregar um produto ou serviço de valor para o cliente ou usuário advém da iniciativa privada, em que as empresas buscam aumentar a agregação de valor econômico. No setor público, essa expressão vem sendo traduzida por agregação de valor público ou agregação de valor social, na busca de melhoria do desempenho organizacional⁹, “cujos resultados modifiquem aspectos da sociedade”⁷⁽³⁾. Entende-se que a finalidade do negócio público é prestar serviços com “excelência a todos os cidadãos e com o menor custo possível”¹⁰⁽²³⁾. Nesse contexto, os processos de negócio são típicos de cada organização, eles se diferenciam de uma organização para outra.

Em sentido amplo, mapeamento de processos “é ligar as diversas atividades inter-relacionadas no ambiente organizacional”, é “conhecer as diversas etapas que se interagem na cadeia de prestação de serviços aos clientes”, é compreender as necessidades e requisitos de cada parte e aprimorar o fluxo, “contribuindo para maior agilidade e assertividade na realização das atividades”¹¹⁽¹⁾.

Sobre a maturidade em processos, o desenvolvimento de projetos em BPM CBOK^{®6} assinala para a necessidade de realizar uma avaliação preliminar da organização, com objetivo de verificar em que nível seus processos estão estruturados, gerenciados, mensurados e como está avançando a implantação. Quanto mais a organização amadurece em gerenciamento de processos, mais ela “transforma ‘conhecimento’ em ‘cultura’”⁶⁽³⁵⁶⁾.

De acordo com o BPM CBOK^{®6}, os atributos de maturidade em processos nas organizações seguem a seguinte classificação:

- Estado Inicial *ad hoc*: pouca ou nenhuma definição dos processos interfuncionais aponta a ponta e baixa visibilidade sobre os meios para entrega de valor para o cliente, maior compreensão do que é processo de negócio, entrega de valor para o cliente e como conecta a procedimentos em nível operacional;
- Estado Determinado: apoia o planejamento e a definição dos processos, o desenho detalhado e a implementação do processo;
- Estado Controlado: passa a reconhecer os processos de negócio como ativos, maior conscientização e compreensão do que é gerenciamento de desempenho de processos e por que é importante;
- Estado Arquetizado: nesse estado, os conceitos e as melhores práticas de BPM ganham espaço e sucessos ocorrem, o interesse começa a crescer e a se expandir pela organização;
- Gerenciado Proativamente: pratica o gerenciamento proativo de processos de negócio, é capaz de controlar mudança nos diversos níveis da organização em vez de se tornar vítima da mudança⁶.

A decisão de acrescentar a abordagem de desenvolvimento de competências coletivas ao método de mapeamento de processos ocorreu a partir da leitura de Retour e Krohmer¹² ao tratar sobre a noção de competências coletivas:

[...] as pessoas que trabalham em grupos, ou que trocam com outras pessoas próximas de suas atividades profissionais quando do exercício mesmo de suas atribuições ou em reuniões formais ou informais, vão criar uma competência coletiva cuja tradução operacional se concretizará no momento de ações realizadas individualmente¹²⁽⁴⁸⁾.

Para os autores, existem condições que podem alavancar o desenvolvimento de competências coletivas, denominadas de atributos constitutivos da competência coletiva, quais sejam: referencial comum, linguagem compartilhada, memória coletiva e engajamento coletivo¹². Com essa visão, foi possível associar a abordagem incremental referente aos atributos da competência coletiva ao método de mapeamento de processos. Assim, o ‘referencial comum’ e a ‘linguagem compartilhada’ foram introduzidos no início de cada etapa do método sob o título de ‘alinhamento conceitual’, referindo-se tanto aos termos utilizados em gerenciamento de processos como aos termos técnicos e linguagem de uso comum no âmbito da organização.

A ‘memória coletiva’ que se baseia “no saber junto a um outro indivíduo ou na criação de um novo saber pela interação”¹²⁽⁵⁰⁾ foi valorizada e incentivada nas atividades do projeto, principalmente nas oficinas de trabalho. Já o ‘engajamento coletivo’ que ocorre pela “capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar de modo permanente a sua organização”¹²⁽⁵⁰⁾, foi valorizado pela criação de sinergia¹², pela iniciativa que supõe uma certa autonomia e a responsabilidade do ato, e isso é percebido como essencial à competência¹².

O ponto de partida do método de mapeamento de processos é o alinhamento estratégico organizacional, o qual é, também, segundo Zarifian¹³⁽⁸⁹⁾, “o ponto de partida de todo procedimento competências é tornar visíveis essas implicações estratégicas [...]”. Com isso, os trabalhadores conseguem refletir sobre o seu processo de trabalho e compreendê-lo, bem como dar um sentido ao conjunto de suas ações.

Nessa perspectiva, este trabalho se propõe a descrever sobre a experiência de implantação de

gerenciamento de processos de negócio em um órgão do MS, com a finalidade de apresentar o método utilizado com uma abordagem diferencial e incremental, em vista de trabalhos isolados comumente empreendidos pela grande maioria das consultorias, assim como discorrer sobre os impactos percebidos na gestão.

Caracterização da instituição

O MS, gestor nacional do SUS, é responsável, de acordo com a Constituição Federal de 1988¹⁴, pela organização e elaboração de políticas públicas voltadas para promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros, o qual, em conjunto com os entes da federação – estados e municípios –, promove a implementação das políticas de saúde por meio da estrutura de suas secretarias, que são órgãos executivos da administração direta federal.

A experiência aqui relatada se desenvolveu em dois períodos subsequentes: o primeiro, sob o patrocínio da Secretaria de Atenção à Saúde (SAS), TED 81/2016¹⁵, de 2017-2020, deu causa ao projeto denominado AvanSAS, com o objetivo principal de instrumentalizar e aperfeiçoar a gestão dessa secretaria por meio do mapeamento dos processos de negócio e mapeamento das competências relevantes a sua execução, visando à melhoria dos resultados de modo a impactar positivamente a percepção dos usuários do SUS. O segundo, sob o patrocínio da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (Saes), TED 144/2020¹⁶, de 2021, com previsão de término em 2024, deu causa ao Projeto denominado AvanSaes2, com o objetivo principal de apoiar a Saes no aprimoramento da gestão de integridade e de riscos de processos, projetos, programas e políticas para o alcance de sua missão e dos seus objetivos estratégicos.

A SAS, criada pelo Decreto nº 8.901/2016¹⁷, reunia as ações de atenção primária e atenção especializada, tendo como responsabilidades: participar da formulação e da implementação da política de atenção à saúde; desenvolver ações de controle, monitoramento e avaliação das políticas voltadas à organização e à implementação de redes de atenção à saúde; coordenar, acompanhar

e avaliar as atividades das unidades assistenciais do MS. Sua estrutura reunia sete departamentos organizados em coordenações, sendo que seis departamentos foram envolvidos nas atividades do projeto AvanSAS, com enfoque no mapeamento dos macroprocessos priorizados da cadeia de valor, a saber: Departamento de Atenção Básica (DAB); Departamento de Atenção Hospitalar e de Urgência (Dahu); Departamento Ações Programáticas e Estratégicas (Dapes); Departamento Regulação, Avaliação, Avaliação e Controle de Sistemas (Drac); Departamento de Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social em Saúde (DCEBAS); Departamento de Atenção Especializada e Temática (Daet), incluindo a Coordenação-Geral do Sistema Nacional de Transplantes (CGSNT) e Coordenação-Geral Sangue e Hemoderivados (CGSE).

Além disso, foram envolvidas no projeto as seguintes Assessorias de Gabinete: Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento (CGPO); Coordenação-Geral de Informações e Monitoramento de Serviços e Redes de Atenção Especializada (CGIMRAS); Núcleo de Cooperação Técnica e Gestão de Projetos (NCTGP); Divisão de Apoio Administrativo (Digid), incluindo a Assessoria Administrativa; Núcleo de Comunicação (Nucom); Núcleo de Eventos e Cerimonial (NEC); e Núcleo Jurídico (Nujur). A SAS tinha em seus quadros, entre servidores e colaboradores, cerca de mil profissionais.

A Saes foi criada pelo Decreto nº 9.795/2019¹⁸, quando houve a reestruturação organizacional do MS, que passou a distinguir duas secretarias, uma de atenção primária e outra de atenção especializada à saúde. A Saes tem como atribuições: o controle da qualidade e a avaliação dos serviços especializados disponibilizados pelo SUS à população; a identificação dos serviços de referência para o estabelecimento de padrões técnicos no atendimento de urgência e emergência, atenção hospitalar, domiciliar e segurança do paciente; a implementação da política de regulação assistencial do SUS; a certificação das entidades beneficentes que prestam serviços complementando a rede de saúde pública; o apoio ao desenvolvimento de mecanismos inovadores que fortaleçam a

organização do SUS e a capacidade de sua gestão nas três esferas de governo.

Para tanto, a Saes estruturou-se com seis departamentos organizados em coordenações: Dahu; Drac; Daet; Departamento de Gestão dos Hospitais (DGH) do estado do Rio de Janeiro; Departamento de Saúde Mental; e DCEBAS, porém, somente o DCEBAS participa das atividades do Projeto AvanSaes2 em andamento. O enfoque, no segundo período do projeto, foi orientado ao mapeamento dos processos em que as assessorias de gabinete detêm responsabilidade. Sendo assim, participam do projeto, em andamento, as seguintes assessorias de gabinete: CGPO, incluindo Transferência de Recursos (TR); Coordenação-Geral de Projetos de Atenção Especializada (CGPROJ), sobretudo, o Serviço de Acompanhamento de Parcerias com Instituições Públicas e Organismos Internacionais (Seapp); Coordenação-Geral de Demandas de Órgãos Externos da Atenção Especializada (CGOEX); Coordenação-Geral da Gestão Técnica e Administrativa (Cogad), incluindo a Assessoria Administrativa; o Nucom e o NEC. A Saes soma, atualmente, cerca de 545 profissionais entre servidores e colaboradores.

Ao iniciar o planejamento do projeto, em 2016, foram feitas sucessivas aproximações com os gestores dos departamentos e coordenadores visando a uma análise preliminar da instituição. Constatou-se a inexistência de documentos institucionais que informassem sobre a missão, os valores, a visão, as diretrizes e os objetivos estratégicos. Além disso, verificou-se a existência de algumas iniciativas departamentais, isoladas, de mapeamento de processos de trabalho que não prosperaram. Foram identificados alguns processos estruturados, mesmo com alguns *gaps*, e outros, pouco estruturados e sem documentação. Percebeu-se também a falta de integração entre os departamentos ou áreas técnicas, sobressaindo uma postura de fechamento em torno do próprio círculo de atuação. Partindo desse cenário, tomou-se a decisão de incluir no plano de ação do projeto uma etapa para estruturar os direcionadores estratégicos organizacionais por meio da análise de documentos, entrevistas, grupos focais e oficinas

de trabalho com gestores e técnicos indicados pelos departamentos, para, com isso, subsidiar a identificação da cadeia de valor da SAS.

Material e métodos

No âmbito do trabalho realizado, o eixo de mapeamento de processos está alinhado aos padrões do ‘Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento’ (BPM CBOK[®]), da Association of Business Process Management Professional⁶; e, atualmente, ao modelo de governança instituído pelo Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov), instituído pelo Decreto nº 10.382/2020¹⁹, que objetiva modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da administração pública federal no desenvolvimento de soluções de aprimoramento da gestão. Dentre os objetivos específicos, conforme o art. 2º, destacam-se: “definir prioridades de digitalizar, de simplificação, de integração de processos”; “propor novos modelos institucionais com foco na entrega de resultados para os cidadãos”; e “incentivar a cultura de inovação”¹⁹⁽¹⁾.

O método adotado para gerenciamento de processos de negócios baseou-se no ciclo de vida BPM, que se refere ao ciclo do processo, compreendendo as seguintes etapas: planejamento estratégico, modelagem (análise e desenho do processo), simulação, execução, monitoramento e controle, refinamento (redesenho e implementação de melhorias)⁶. Com essa orientação, as etapas do trabalho foram organizadas em duas fases, uma de alinhamento estratégico e outra de mapeamento e implementação de melhorias dos processos. As duas fases do método foram aplicadas, integralmente, no primeiro e no segundo projeto. A primeira fase foi delineada em três etapas:

Etapa I – Elaboração do Plano de Trabalho: definição dos objetivos a serem alcançados, público-alvo e perfil dos participantes; infraestrutura física e tecnológica; cronograma de atividades e prazos; responsáveis pela execução do projeto. Reunião de pactuação do Termo de Abertura do Projeto (TAP).

Etapa II – Alinhamento conceitual e estratégico: essa etapa é precedida pela análise dos documentos institucionais. Para melhor compreensão da consultoria e nivelamento dos participantes, tem-se um momento para tratar dos termos e linguagem institucional necessários ao debate sobre missão organizacional, visão, valores, diretrizes e objetivos estratégicos. O objetivo é desenvolver uma visão geral da organização e dar visibilidade às estratégias. Para entendimento do contexto institucional, utilizou-se a ferramenta de planejamento estratégico como a análise SWOT (*Strengths/Forças, Weaknesses/Fraquezas, Opportunities/Oportunidades and Threats/Ameaças*). No primeiro projeto, utilizaram-se, nessa etapa, entrevistas coletivas, grupos focais e oficinas para levantamento de informações e construção coletiva dos direcionadores estratégicos. No segundo projeto, com a entrada de um novo governo em 2019, realizou-se a revisão desses direcionadores com a participação dos gestores e coordenadores por meio de oficina e com validação no colegiado de gestores. Atores institucionais: diretores de departamento, coordenadores e profissionais das áreas técnicas ou pontos focais que participaram das oficinas para entendimento da estratégia e suas implicações no trabalho.

Etapa III – Elaboração da cadeia de valor da organização: essa etapa possibilita aos participantes terem uma visão abrangente ou uma macrovisão do conjunto de processos operados pela organização para entregar produtos ou serviços de valor para o cliente (usuários ou cidadãos); e compreender um pouco mais sobre o funcionamento as interligações dos processos e identificar os que são críticos para o negócio. Atores institucionais – diretores de departamento, coordenadores e profissionais das áreas técnicas ou pontos focais – participaram das oficinas para estruturação da cadeia de valor ou sua revisão e da priorização dos processos a serem mapeados, modelados e implementados.

A segunda fase, delineada em oito etapas, consistiu em aplicar o método BPM aos processos priorizados de acordo a criticidade dada pela organização e considerando o ciclo de vida BPM:

Etapa I – Plano de Trabalho para mapeamento dos processos: definição dos objetivos; público-alvo e perfil dos participantes; infraestrutura física e tecnológica disponível; cronograma de atividades e prazos; responsáveis pela execução do projeto. Reunião de pactuação do TAP com gestores e coordenadores.

Etapa II – Alinhamento conceitual: são realizados dois tipos de alinhamento conceitual, um é realizado pelo responsável pelo processo a ser mapeado e se refere aos principais termos e linguagem utilizados, na instituição, para operação do processo; o outro é realizado pelos consultores e se refere aos termos e notações utilizados em gerenciamento de processos de negócio, além disso, são apresentados os direcionadores estratégicos. O objetivo é subsidiar os debates durante os trabalhos em reuniões ou oficinas. Atores institucionais envolvidos: gestores, coordenadores, técnicos destacados ou pontos focais das áreas que contribuem para o processo.

Etapa III – Definição de escopo e etapas do processo: definir o escopo significa compreender os limites do processo, quem são os parceiros, produtos ou serviços gerados para quais clientes, recursos e normas. Com base nessas informações, são identificadas as etapas do processo e as suas interações, ou seja, o modo como funciona o processo, sendo possível identificar gargalos. Utilização de instrumentos clássicos de mapeamento de processos, como: o Diagrama IGOE²⁰ (*Inputs/Entradas, Guides/Guias, Outputs/Saídas and Enablers/Habilitadores*), para identificação do escopo do processo e a Matriz SIPOC⁶ (*Suppliers/Fornecedores, Inputs/Entradas, Process/Processo, Outputs/Saídas and Customers/Clientes*), para identificação das etapas do processo. Atores institucionais envolvidos: gestores, coordenadores, técnicos destacados ou pontos focais das áreas que contribuem para o processo.

Etapa IV – Desenho dos diagramas de fluxo e elaboração do manual de procedimentos do processo, utilizando a notação BPMN 2.0 (*Business/Negócios, Process/Processos, Model/Modelo and Notation/Notação*) para detalhamento e registro dos atributos, na plataforma ARIS Architect[®],

do MS. Reunião de validação dos documentos gerados com o responsável pelo processo, coordenadores e técnicos destacados.

Etapa V – Análise de problemas do processo e soluções: para identificação dos problemas, impactos e possíveis soluções de melhorias, são coletadas informações ao longo dos debates sobre o processo por meio da Ficha de Sugestões de Melhorias elaborada pela consultoria com preenchimento individual ou em grupo. Os problemas e as melhorias apontados são relacionados na matriz de Análise do Processo, construída com critérios objetivos e pontuações, previamente determinadas, para qualificar os problemas e as soluções. Os critérios de priorização dos problemas consideram os seguintes elementos: impactos resultantes do problema, classe do problema (Processos ou Métodos, Sistema de Informação, Infraestrutura de Trabalho, Gestão ou Planejamento, Pessoas ou Cultura), além de incluir nos seus campos a matriz GUT¹⁰: Gravidade, Urgência e Tendência do problema, com atribuição de pesos. Para as soluções, foram adotados os critérios de complexidade, custo e tempo. Para análise da causa-raiz dos problemas selecionados, aplica-se, com criticidade, a técnica denominada 5 Porquês¹⁰, que consiste em perguntar cinco vezes o porquê de um problema a fim de descobrir sua real causa (a causa-raiz), para, então, propor soluções efetivas. Atores institucionais envolvidos: gestores, coordenadores, técnicos destacados ou pontos focais das áreas que contribuem para o processo.

Etapa VI – Implementação de melhorias: as soluções, priorizadas para o processo, traduzem-se em oportunidades de melhoria; procede-se ao redesenho do processo; elabora-se o plano de implementação de melhorias, com definição de indicadores para monitorar o desempenho do processo; executa-se a simulação do processo, realiza-se a capacitação dos executores do processo a partir do manual de procedimentos; e o apoio à implementação do processo ao responsável pelo processo e técnicos executores do processo.

Etapa VII – Plano de monitoramento do processo: realiza-se apoio ao responsável pelo processo e aos executores na estruturação da rotina de monitoramento e atribuição de responsabilidade;

na definição de instrumentos para registro de dados; capacitação da equipe com a finalidade de apurar resultados, realizar ações corretivas, propor melhorias ou elaborar novos indicadores, além de verificar se os processos estão atendendo aos objetivos estratégicos da organização.

Etapa VIII – Encerrar o projeto e celebrar resultados: formaliza-se o encerramento do projeto com as entregas formais; avaliam-se e comunicam-se os resultados utilizando diversas mídias.

O procedimento de alinhamento conceitual em gerenciamento de processos precedeu o início de cada etapa do mapeamento de processos, visto que são muitos os termos e as notações utilizados. Os termos foram apresentados conforme a demanda de cada etapa ou atividade.

Resultados

Destacam-se a seguir, guardando uma ordem cronológica, os principais resultados referentes à implantação do gerenciamento de processos de negócio, evidenciando os impactos gerados na gestão das Secretarias, que se configuraram nas iniciativas percebidas no percurso das fases do projeto.

1. A construção coletiva dos direcionadores estratégicos da SAS³

No primeiro ano de execução do projeto, foram elaborados os direcionadores estratégicos, assim denominados, tais como missão, visão e valores, seguidos das diretrizes e dos objetivos estratégicos da SAS. Gestores e técnicos dos departamentos e das assessorias foram convidados a desenvolver um pensamento estratégico pautado nas prioridades governamentais relativas às políticas de atenção à saúde, às prioridades da alta gestão do MS, no Plano Plurianual (PPA) e Plano Nacional de Saúde (PNS), alinhados às competências regimentais da SAS. As oficinas de planejamento estratégico, com cerca de 20 a 25 participantes, foram momentos de encontro, de reconhecimento dos pares, de interação e sinergia na comunicação de experiências com percepções

distintas entre os técnicos das áreas de atuação. Sobressaiu o esforço de cooperação na busca de consenso para alinhamento de referenciais e de linguagem, orientado para um objetivo comum. Esse momento de aproximação entre pessoas e departamentos, de realização conjunta e responsabilização pelos produtos gerados significou ir de encontro à mentalidade de silos organizacionais, ou seja, um modelo “segmentado funcionalmente e por grupos profissionais, com insuficientes canais de comunicação”²¹⁽⁷¹⁾.

Os direcionadores estratégicos foram revisados em 2019²², em razão de o novo governo na época apontar para novas políticas e diretrizes, nova estrutura para o MS, inclusive a criação da Saes que assumiu o patrocínio do projeto em sua segunda fase. No atual governo, com início em 2022, foi realizado o planejamento estratégico da Saes, com base nas estratégias do MS, para o reordenamento das suas principais ações. Sendo assim, é possível inferir que a Saes vem fortalecendo a sua gestão.

2. A construção da cadeia de valor da SAS^{3,22}

Foram realizados vários encontros e rodadas de conversa com gestores e técnicos das áreas no sentido de fazer um exercício de pensar de forma sistêmica nos processos da organização. Nessa etapa, ficou evidente a dificuldade dos participantes de compreender e pensar em um processo interfuncional (entre departamentos) ponta a ponta, para realizar determinada entrega de serviços à sociedade. Uma vez realizado o alinhamento conceitual e comunicados os direcionadores estratégicos, a escuta das experiências (memórias comunicadas) possibilitou a estruturação dos principais processos operados na SAS. Pelo ponto de vista do relacionamento entre os processos, os técnicos se deram conta das contribuições operadas pelas equipes de cada área ou departamento, dos resultados produzidos e do valor gerado para o cidadão ou usuário, iluminando o sentido do trabalho individual ou coletivo. Além disso, houve a compreensão de que cada conjunto de processos operados precisa atender, suportar e

viabilizar os objetivos estratégicos definidos pela organização.

3. O Glossário Termos da Secretaria fruto do alinhamento conceitual

A análise da legislação e dos documentos institucionais relevantes, nas suas idas e vindas, os diálogos com os gestores e executores dos processos, as atividades de alinhamento de conceitos e linguagem referentes às políticas de saúde e gerenciamento de processos, os relatórios de diagnóstico e recomendações de melhorias dos processos deram suporte para a elaboração do Glossário Termos da Secretaria, disponível na rede do MS. Esse instrumento se tornou fundamental ao projeto para o estabelecimento de uma comunicação fecunda em reuniões e oficinas. Hoje se entende, de acordo com a experiência vivenciada, que os trabalhos fluem com mais facilidade quando o ponto de partida é o alinhamento de termos e linguagem utilizada no âmbito das organizações. Com esse cuidado, a cultura institucional se fortalece pelo fato de esse processo contribuir para pôr em evidência os conhecimentos e as práticas vivenciadas no âmbito da instituição (as memórias), possibilitando as trocas entre os membros e criando um ambiente de confiança, favorável ao desenvolvimento de competências coletivas.

4. A pactuação das metas de desempenho dos servidores nos departamentos alinhada aos objetivos estratégicos

A área de Gestão do Desempenho da SAS, a partir de 2017, iniciou um diálogo sobre as diretrizes e os objetivos estratégicos elaborados sob a orientação de formular metas individuais que guardassem alinhamento com os objetivos estratégicos e com os resultados esperados para a área. Esse apontamento consta no Relatório de Resultados do Projeto de Gestão da SAS³, em que se pode inferir sobre um efeito positivo dos instrumentos de gestão gerados pelo projeto. Além disso, ratifica a ideia de que dar visibilidade às estratégias da organização é o primeiro passo para o desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

5. A aplicação do Canvas nas áreas de atuação da Saes²²

Com a criação da Saes em 2019, foi necessário saber sobre os objetivos e os processos de trabalho executados nos departamentos e nas assessorias do gabinete, ou seja, saber sobre os parceiros, os recursos utilizados, os sistemas de informações, os clientes, as entregas de valor e as métricas de monitoramento operadas. Em resposta, foi apresentado, tempestivamente, um instrumento conhecido como Canvas, Modelo de Negócio (Public Governance Canvas)²³, em que foram feitas adaptações. O Canvas aplicado possibilitou uma visão integrada e simplificada dos principais processos de trabalho dos departamentos, informando sobre fornecedores, recursos utilizados, produtos ou serviços gerados e as entregas realizadas aos clientes ou usuários. A ferramenta foi aplicada simultaneamente nos departamentos e assessorias, atendendo ao prazo estabelecido. A desvolutura para aplicação do Canvas, observada, pode ser explicada pelos conhecimentos adquiridos pelos profissionais oriundos da SAS, nas oficinas para mapeamento e modelagem dos processos. Seguindo o método aprendido, a ação de aplicação do Canvas foi precedida pelo alinhamento conceitual dos termos empregados na ferramenta; e, embora se tratasse de uma ferramenta ainda não utilizada pelos profissionais, isso não gerou estranhamento.

6. A construção do modelo lógico das políticas de atenção especializada²⁴

Essa foi uma ação preliminar à implementação do macroprocesso Monitorar e Avaliar Políticas mapeados. Por decisão dos gestores e técnicos das áreas de atuação da Saes, esse macroprocesso foi o primeiro a ser priorizado para modelagem em razão da sua criticidade: processo pouco estruturado, com divergências conceituais proeminentes, com destaque para a dificuldade das equipes técnicas em distinguir o que seriam ações de controle, monitoramento e avaliação. Ao final da modelagem dos processos, constatou-se que muitas das políticas em andamento na Saes não tinham claramente explicitados alguns de seus elementos constitutivos, por exemplo, o

objetivo ou o problema a ser resolvido com a política proposta, os indicadores de monitoramento ou os resultados esperados. Diante disso, a ação de modelizar as políticas foi considerada urgente para qualificar os resultados referentes à implementação das políticas. Para tanto, a Saes constituiu uma consultoria externa cuja iniciativa se deu em paralelo ao mapeamento de processos. Foram realizadas 27 oficinas para modelização de 10 políticas prioritizadas, em 3 meses, que consistiram em: análise do cenário, levantamento dos problemas de operação da política, possíveis causas e impactos.

O modelo lógico de dez políticas de atenção à saúde²⁵ foi uma ação conduzida pela Coordenação de Monitoramento de Indicadores, Coordenação de Planejamento e Orçamento e Gabinete da Saes. Com os resultados, foram produzidas melhorias nos processos de monitoramento e realizado um programa de desenvolvimento de pessoal para subsidiar o processo de monitoramento de políticas. Os produtos desse trabalho geraram avaliações e tomada de decisão diante da operacionalização das políticas de saúde identificadas como revisões ou consolidação de políticas, e a iniciativa se estendeu à proposta de modelização do ‘Registro de Câncer de Base Populacional’ (RCBP). A modelização das demais políticas ocorreu posteriormente com o aperfeiçoamento do método sob novos referenciais.

7. A estruturação do Escritório de Processos da Saes

Devido ao aumento de demandas para modelagem de processos e disseminação das boas práticas de gerenciamento de processos, foi criada essa área de processos da Saes com o intuito de realizar a revisão contínua do método de gerenciamento de processos e documentação, a padronização dos instrumentos ou artefatos criados, o apoio ao monitoramento de desempenho dos processos, a análise de viabilidade dos projetos de melhorias sob o ponto de vista da estratégia organizacional e da multidisciplinaridade, além de apoio à tomada de decisões com assertividade. Essa iniciativa diz respeito aos conhecimentos adquiridos, a prática continuada, resultando em ganhos de maturidade

da organização na perspectiva do gerenciamento de processos de negócio. Quanto mais madura em gerenciamento de processos, mais a organização transforma conhecimento em cultura⁶.

8. O Guia de Gerenciamento de Riscos da Saes²⁶

Os técnicos da CGPROJ/Saes envolvidos com o mapeamento de processos e gerenciamento de riscos tomaram a iniciativa de analisar e adaptar um material cedido pela Diretoria de Integridade do MS, referente ao método e política de gestão de riscos do MS, com a finalidade de modelar os processos, elaborar o manual de procedimentos e criar o ‘Manual Orientativo para Gerenciamento de Riscos’ na Saes, disponível na Rede do MS. Antes de realizar a tarefa, os técnicos da CGPROJ/Saes buscaram participar de um curso oferecido pela Controladoria-Geral da União (CGU), a título de nivelamento de conhecimentos no tema da gestão de riscos. Na sequência do empreendimento, realizaram uma simulação de gerenciamento de riscos aplicada ao processo ‘Certificação das Entidades Beneficentes e Assistência Social à Saúde’, implementado e em fase de monitoramento.

Atualmente, o trabalho tem oferecido subsídios às oficinas de gerenciamento de riscos para os processos implementados e em fase de monitoramento. A cada aplicação, o método vem incorporando melhorias, o que demonstra uma disposição institucional de aprender, rever as suas práticas de forma contínua e oferecer melhorias, um contraponto às práticas convencionais necessárias, porém, muitas vezes insuficiente para lidar com os desafios atuais da gestão pública.

9. Impactos da implementação do gerenciamento de riscos do processo

O processo ‘Monitorar demandas de Judicialização da Secretaria de Atenção Especializada-SAES’, sob a responsabilidade da CGOEX, destacou-se na implementação do gerenciamento de riscos do processo que, segundo a percepção dos técnicos, vem

contribuindo para qualificar as informações processadas nas operações, possibilitando melhores entregas e aumento de performance da equipe técnica. A área já vinha desenvolvendo um controle de dados referentes aos processos em tramitação na coordenação; e, ao definir os riscos para o desempenho do processo, houve clareza dos gargalos existentes, sendo prontamente incluídas as melhorias.

10. A modelagem e a implementação dos processos de Gestão de Projetos realizada a partir da visão de futuro

O Projeto recebeu um forte patrocínio do responsável pela execução dos processos, o que isso foi fundamental para sua institucionalização no âmbito da Saes, além de destacar o envolvimento dos técnicos que contribuem para o processo. O alinhamento conceitual se deu por meio de um curso com enfoque em escritório de projetos, oferecido aos técnicos envolvidos com o processo. Para a implementação dos processos do grupo de iniciação de projetos, também foi elaborado, pelo Seapp, um curso de Elaboração de Projeto Básico desenvolvido em módulos e ministrado com apoio de um consultor. Desse modo, os processos foram mapeados em conjunto com gestores e técnicos. Paralelamente, os cursos desenvolvidos com uma parte teórica e outra prática, com ênfase no debate, representou uma oportunidade de engajamento pelas iniciativas incrementais suscitadas. Pelas ações desenvolvidas, infere-se que foi possível descrever, padronizar e criar artefatos para os processos, além de possibilitar o desenvolvimento de competências individuais e coletivas.

O sucesso dessa iniciativa propiciou a criação do Escritório de Gestão de Projetos da Saes, localizado na assessoria de gabinete, na recém-criada CGPROJ, com incorporação das boas práticas preconizadas pelo Guia de Projetos PMBOK, desde a fase de iniciação, percorrendo o planejamento, a execução, o monitoramento e o encerramento dos projetos estratégicos da Atenção Especializada.

11. Processos da cadeia de valor modelados e implementados

Durante o desenvolvimento dos projetos, foram modelados processos da cadeia de valor identificados como finalísticos, de suporte, gerenciais ou estratégicos. Entre eles, cinco macroprocessos finalísticos foram priorizados para o mapeamento: Implementação de Políticas, Monitoramento e Avaliação de Políticas; Sistema Nacional de Transplantes; Sistema Nacional de Sangue e Derivados; Planejamento Orçamentário e Financeiro; e Gestão de Projetos. Além desses, outros processos das áreas de atuação foram mapeados, assim elencados: Certificação de Estabelecimentos de Saúde; Gestão da Documentação; Elaboração de Atos Oficiais; Organização de Eventos; e Recebimento de Doações Nacionais e Internacionais. Para todos os processos modelados, com exceção desse último, foram gerados o diagrama de fluxo e o manual de procedimentos do processo, o relatório de diagnóstico e recomendações para o processo, o plano de implementação e os boletins de monitoramento do processo, os artefatos diversos para apoiar a padronização dos processos e o glossário de termos técnicos, disponibilizados na Rede de informática do MS. No primeiro período do projeto, foram modelados 78 processos, e, no segundo, 56 processos – e o número de consultores variou de 4 a 5 durante a execução dos projetos. Os manuais de procedimentos dos processos encontram-se disponíveis na Rede do MS²⁷.

Considerações finais

A implantação da metodologia de gerenciamento de processos possibilitou a incorporação das técnicas contemporâneas de mapeamento de processos combinadas às técnicas de desenvolvimento de competências coletivas que se traduzem no alinhamento de linguagem, na expressão e no fortalecimento da memória organizacional e no engajamento (iniciativas) individual ou de equipe que contribuem para o desenvolvimento da organização.

O alinhamento conceitual e de linguagem, percebido como ponto de inflexão desta experiência, propiciou o alargamento da base técnica de discussão em gerenciamento de processos somado ao exercício para ter uma visão sistêmica que amplia o entendimento do ‘negócio’.

Uma característica marcante do método de gerenciamento de processos adotado pelo projeto e que o torna inovador, no âmbito do setor público, diz respeito à transferência do conhecimento e das ferramentas utilizadas no percurso do trabalho, objetivando que a organização se aproprie do método e desenvolva continuamente suas melhorias de forma independente, haja vista que o compartilhamento de conhecimentos e práticas desenvolvidas potencializa o desenvolvimento de competências coletivas.

Outro diferencial importante no desenvolvimento do projeto diz respeito a envolver muitos técnicos e possibilitar a integração deles com as diferentes áreas de atuação, bem como promover a escuta e a troca de experiências como substrato para criação de outros conhecimentos e práticas. Muitos desses técnicos ‘fechados’ em seus departamentos e coordenações não se conheciam, tampouco percebiam com clareza a contribuição dos seus trabalhos para as entregas que a Secretaria deveria realizar em prol da sociedade.

Pode-se afirmar que houve um ganho de maturidade em processos organizacionais na Saes. A instituição, diagnosticada preliminarmente com baixo nível de conhecimento e de práticas em gerenciamento de processos, passou a ter uma compreensão clara da importância de controlar o desempenho de seus

processos e aplicar melhorias. Além disso, o interesse em gerenciamento de processos vem se expandindo pela organização, e isso se verifica pela execução de dois projetos consecutivos no tema e pela iniciativa de criação de um núcleo de gerenciamento de processos ligado ao gabinete da Saes.

Reforça-se a tese de que gestores e trabalhadores necessitam estar capacitados e engajados para participar das decisões de melhorias e do aprimoramento dos processos organizacionais, possibilitando ao setor público abandonar práticas de trabalho enraizadas ou engessadas e passar a uma cultura contínua de aprimoramento e inovação, além da responsabilização pelo desempenho dos resultados, sob a perspectiva da governança pública.

Por fim, é possível inferir que o método adotado para a implantação do gerenciamento de processos foi um substrato para o desenvolvimento organizacional e de competências coletivas com ganhos concretos para a gestão pública em saúde.

Colaboradores

Araujo ALD (0000-0003-3913-9723)*, Marques JC (0009-0006-6285-8717)*, Marques LC (0009-0003-9804-9805)*, Santana MES (0009-0001-4121-7762)*, Silva PR (0009-0003-0867-4755)* e Miranda SC (0009-0008-5165-0405)*, contribuíram igualmente para as atividades de concepção do estudo, análise dos dados, revisão crítica do conteúdo e elaboração de versões preliminares e da versão a ser publicada. ■

*Orcid (Open Researcher and Contributor ID).

Referências

1. Camões MRS, Pantoja MJ, Bergue ST, organizadores. Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP; 2010.
2. Ministério da Saúde (BR). Guia Metodológico de Melhoria de Processos do Ministério da Saúde. Brasília, DF: CODIPE/SE/MS; 2016.
3. Ministério da Saúde (BR). Relatório de Resultados do Projeto de Gestão da SAS, AVANSAS 2017-2018. Brasília, DF: NCTGP/GAB/SAS; 2019.
4. Presidência da República (BR). Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2020 jul 17; Seção I:4.
5. Silva JG. Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas [dissertação]. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas; 2014.
6. Association of Business Process Management Professionals Business Process. Guia para gerenciamento de processos de negócio – Corpo comum de conhecimento. ABPMP® BPM CBOOK® 1. ed., v. 3.0. [local desconhecido]: ABPMP Brasil; 2013.
7. Teixeira VA. Criando Valor Público – gestão estratégica no TCU. Página de Liderança [Internet]. 2012 out 1 [acesso em 2023 out 2]. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0B1FA28F6CDB#:~:text=www.tcu.gov.br,-Permite%2Dse%20a&text=Dessa%20forma%2C%20criar%20valor%20p%C3%BAblico,resultados%20modifiquem%20aspectos%20da%20sociedade>
8. Britto GC. Guia para Formação de Analistas de Processos – BPM. v. 1. Rio de Janeiro: Gart Capote; 2011.
9. Rorato N. O que as empresas podem aprender com o governo sobre gestão estratégica. WeGov [Internet]. 2015 set 16 [acesso em 2023 out 2]. Disponível em: <https://wegov.com.br/criando-valor-publico/>
10. Ferreira AR. Análise e melhorias de processos. Revisão e adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública; 2013.
11. Giovanoni A. Mapeamento de processos e a qualidade da gestão na saúde. Qualiex [Internet]. 2020 ago 19 [acesso em 2023 out 9]. Disponível em: <https://qualidadeparasaude.com.br/qualidade-da-gestao-na-saude/>
12. Retour D, Krohmer C. A Competência Coletiva: uma relação-chave na gestão de pessoas. In: Retour D, Picq T, Defélix C, et al. Competências coletivas no limiar da estratégia. Tradução: Sandra Loguércio. Porto Alegre: Bookman; 2021.
13. Zarifian P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas; 2001.
14. Brasil. Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal; 1988.
15. Ministério da Saúde (BR). Extrato do Termo de Execução Descentralizado de Recurso nº 81, de 10 de novembro de 2016. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2016 nov. 11. Seção III:103.
16. Ministério da Saúde (BR). Extrato do Termo de Execução Descentralizado de Recurso nº 144, de 14 de dezembro de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2020 dez 15. Seção III:129.
17. Presidência da República (BR). Decreto nº 8.901, de 10 de novembro de 2016. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargos em comissão e funções gratificadas e substitui cargos em comissão do Grupo Direção e

- Assessoramento Superiores – DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2016 nov. 11. Seção I:3.
18. Presidência da República (BR). Decreto nº 9.795, de 17 de maio de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo – FCPE. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2019 maio 5. Seção I:2.
 19. Presidência da República (BR). Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 2020 maio 29. Seção I:3.
 20. Long KA. What is an IGOE? Business Rules Journal [Internet]. 2012 [acesso em 2023 set 12];13(1). Disponível em: <http://www.brcommunity.com/a2012/b634.html>
 21. Pereira JMRC. Mentalidade de silo nos serviços de saúde [dissertação]. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto; 2017.
 22. Ministério da Saúde (BR). Produtos AVANSAES 2017-2020. Brasília, DF: SEAPCOP/GAB-SAES/MS; 2020.
 23. Martins HF, Mota JP, Marini C. Modelos de negócio na esfera pública: o modelo Canvas de governança pública. Cad EBAPEBR. 2019;17(1):49-67. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395167893>
 24. Gomes AMTL, Couto LF. Modelo lógico de políticas prioritárias da Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES) do Ministério da Saúde. Produto 3. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2020.
 25. Ministério da Saúde (BR). Relatório Análise *ex ante* das políticas e programas da Atenção Especializada à Saúde. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Fundação Oswaldo Cruz, Secretaria de Atenção Especializada; 2023.
 26. Ministério da Saúde (BR). Guia gerenciamento de riscos. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2023.
 27. Ministério da Saúde (BR). Manual do processo. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2023.