

Planejamento e gestão por processos na saúde pública: a confecção de manuais operacionais como estratégia de sistematização do conhecimento na Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis

Process Planning and Management in Public Health: Operational Manuals as a Strategy for Knowledge Systematization in the Municipal Health Department of Florianópolis

Planificación y gestión por procesos en la salud pública: elaboración de manuales operativos como estrategia de sistematización del conocimiento en la Secretaría Municipal de Salud de Florianópolis

Grupo temático 01 – Ensino, pesquisa e extensão no Campo de Públicas

Lívia Ventura Pinheiro
Marlon Kumpfer Nascimento
Laís Silveira Santos

RESUMO

Este relato técnico apresenta uma intervenção organizacional realizada no Setor de Processamento da Gerência de Controle e Avaliação (GECO) da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, com o objetivo de aprimorar a organização das rotinas administrativas relacionadas ao processamento das informações em saúde. A partir de um diagnóstico organizacional, foram identificadas fragilidades associadas à ausência de documentação estruturada das atividades, à concentração do conhecimento operacional em poucos profissionais e à inexistência de instrumentos formais de capacitação para novos colaboradores. Para enfrentar essas limitações, foi desenvolvida uma intervenção fundamentada nos princípios da gestão por processos e da gestão do conhecimento. A iniciativa envolveu o mapeamento dos fluxos de trabalho do setor, a modelagem dos processos por meio da notação BPMN e a elaboração de manuais operacionais voltados à utilização dos Sistemas de Informação em Saúde. Como resultado, foram produzidos cinco manuais operacionais e um fluxograma unificado das rotinas administrativas, contribuindo para a padronização das atividades e a sistematização do conhecimento institucional.

Palavras-chave: gestão por processos; gestão do conhecimento; sistemas de informação; saúde pública; gestão pública.

ABSTRACT

This technical report presents an organizational intervention carried out in the Processing Sector of the Control and Evaluation Management Office (GECO) of the Municipal Health Department of Florianópolis, Brazil, aiming to improve the organization of administrative routines related to health information processing. An organizational diagnosis identified weaknesses associated with the absence of structured documentation of operational activities, the concentration of technical knowledge among a few professionals, and the lack of formal training instruments for new staff members. To address these issues, an intervention based on process management and knowledge management principles was implemented. The initiative involved mapping the sector's workflows,

modeling the processes using BPMN notation, and developing operational manuals related to Health Information Systems. As a result, five operational manuals and a unified process flowchart were produced, contributing to the standardization of administrative routines and the systematization of institutional knowledge. The experience highlights the potential of process management practices to improve administrative organization and strengthen health information management in public sector institutions.

Keywords: process management; knowledge management; information systems; public health; public management.

RESUMEN

Este relato técnico presenta una intervención organizacional realizada en el Sector de Procesamiento de la Gerencia de Control y Evaluación (GECO) de la Secretaría Municipal de Salud de Florianópolis, con el objetivo de mejorar la organización de las rutinas administrativas relacionadas con el procesamiento de la información en salud. A partir de un diagnóstico organizacional se identificaron fragilidades asociadas a la ausencia de documentación estructurada de las actividades, a la concentración del conocimiento operacional en pocos profesionales y a la inexistencia de instrumentos formales de capacitación para nuevos colaboradores. Para enfrentar estas limitaciones, se desarrolló una intervención basada en los principios de la gestión por procesos y de la gestión del conocimiento. La iniciativa incluyó el mapeo de los flujos de trabajo del sector, la modelización de los procesos mediante la notación BPMN y la elaboración de manuales operativos relacionados con los Sistemas de Información en Salud. Como resultado, se elaboraron cinco manuales operativos y un diagrama de flujo unificado de las rutinas administrativas.

Palabras clave: gestión por procesos; gestión del conocimiento; sistemas de información; salud pública; gestión pública.

1. Introdução

A Secretaria Municipal de Saúde (SMS) de Florianópolis desempenha papel central na organização e coordenação das ações e serviços públicos de saúde no município, sendo responsável pela gestão das atividades realizadas no âmbito da rede municipal do Sistema Único de Saúde (SUS). Conforme estabelecido pela Lei nº 8.080/1990, compete aos entes federativos planejar, organizar e avaliar os serviços de saúde, garantindo a execução das políticas públicas e a adequada utilização dos recursos disponíveis (Brasil, 1990). Nesse contexto, a gestão municipal assume responsabilidades estratégicas relacionadas tanto à prestação direta de serviços quanto ao monitoramento das informações produzidas pelos diferentes estabelecimentos de saúde, uma vez que o funcionamento do SUS depende da articulação entre diferentes níveis de gestão e da utilização sistemática das informações em saúde para planejamento, monitoramento e avaliação das ações assistenciais (Paim, 2018; Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, 2022).

A administração pública na área da saúde caracteriza-se por elevado grau de complexidade institucional, envolvendo múltiplos atores, fluxos administrativos e sistemas de informação que precisam ser continuamente monitorados para garantir a efetividade das políticas públicas. No caso do município de Florianópolis, o Plano Municipal de Saúde destaca que a produção, o tratamento e a análise das informações em saúde constituem elementos essenciais para subsidiar o planejamento, o financiamento e a avaliação das ações desenvolvidas pela rede assistencial (Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, 2022).

No interior da estrutura administrativa da SMS, diferentes unidades atuam de forma integrada para assegurar o acompanhamento da produção assistencial e a sistematização das informações provenientes das unidades de saúde. Entre essas unidades, destaca-se a Gerência de Controle e Avaliação (GECO), responsável por monitorar a produção dos serviços e consolidar os dados utilizados na gestão municipal. Parte significativa das atividades da

gerência está relacionada ao processamento das informações registradas nos Sistemas de Informação em Saúde (SIS), instrumentos fundamentais para o registro, organização e acompanhamento das ações realizadas no âmbito do SUS.

Nesse contexto, o Setor de Processamento da GECOA assume papel estratégico, uma vez que é responsável pela conferência, organização e inserção das informações nos sistemas oficiais utilizados pelo Ministério da Saúde. A consistência e a confiabilidade desses dados são fundamentais para assegurar que os serviços prestados pela rede municipal sejam devidamente registrados, permitindo que a gestão pública acompanhe a produção assistencial e realize o planejamento das ações em saúde de forma adequada. Entretanto, a análise da realidade organizacional do setor evidencia a existência de fragilidades relacionadas à ausência de documentação estruturada dos principais processos administrativos realizados na unidade. A inexistência de manuais operacionais ou fluxos formalizados dificulta a disseminação do conhecimento institucional e pode comprometer a continuidade das atividades quando há mudanças na equipe responsável pelas rotinas administrativas.

A literatura sobre gestão pública destaca que a organização e a padronização dos processos administrativos são elementos fundamentais para promover maior eficiência na atuação das instituições públicas. A adoção de práticas de gestão por processos permite estruturar fluxos de trabalho, reduzir retrabalhos e tornar mais claras as responsabilidades envolvidas na execução das atividades organizacionais (Bergue, 2020; Sordi, 2012). Nesse sentido, o mapeamento e a documentação das rotinas institucionais tornam-se instrumentos relevantes para fortalecer a capacidade de gestão das organizações públicas.

No caso analisado, observou-se ainda a presença de forte dependência do conhecimento tácito concentrado em uma única servidora efetiva, responsável pela execução da maior parte das atividades técnicas do setor. Esse cenário tende a ampliar a vulnerabilidade organizacional, sobretudo em contextos marcados pela rotatividade de estagiários e pela ausência de mecanismos formais de capacitação interna. A falta de registros sistematizados das atividades dificulta a transferência de conhecimento entre os membros da equipe e aumenta a dependência de indivíduos específicos para a realização das tarefas.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo geral propor melhorias nos processos administrativos do Setor de Processamento da Gerência de Controle e Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Para alcançar esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos: (i) mapear e descrever os processos atualmente executados no setor; (ii) analisar a utilização dos sistemas de produção ambulatorial e hospitalar utilizados na gestão municipal; e (iii) desenvolver manuais operacionais e fluxogramas que contribuam para a padronização das rotinas administrativas.

Do ponto de vista metodológico, adotou-se uma abordagem qualitativa de caráter exploratório e descritivo, adequada à compreensão das práticas organizacionais e das percepções dos atores envolvidos no ambiente institucional. A coleta de dados foi realizada por meio de diferentes técnicas complementares, incluindo pesquisa documental, observação direta das atividades desenvolvidas no setor, entrevistas semiestruturadas com as profissionais diretamente envolvidas e aplicação de questionários junto aos demais servidores da gerência.

Para a sistematização e visualização dos processos analisados, utilizou-se a modelagem de processos como ferramenta de representação dos fluxos de trabalho, permitindo identificar etapas críticas das atividades e apoiar a padronização das rotinas administrativas. Espera-se que a documentação e a organização desses processos contribuam para fortalecer a gestão do conhecimento institucional, reduzir a dependência de saberes individuais e facilitar a integração de novos colaboradores às atividades da gerência. Em uma perspectiva mais ampla, as melhorias propostas podem contribuir para o aprimoramento da gestão da informação em saúde no município, fortalecendo a transparência administrativa e a qualidade das decisões tomadas no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis.

2. Gestão de Processos e do Conhecimento na Saúde Pública

A gestão das informações e das atividades administrativas no setor público exige a articulação de diferentes instrumentos organizacionais capazes de garantir maior eficiência institucional, continuidade das rotinas administrativas e qualidade na prestação dos serviços públicos. No contexto da saúde pública, essa necessidade torna-se ainda mais evidente, uma vez que a produção e o tratamento de dados assistenciais estão diretamente relacionados ao planejamento das ações, ao monitoramento dos serviços e ao financiamento das políticas públicas de saúde. Nesse cenário, a organização adequada dos fluxos informacionais e administrativos assume papel estratégico para fortalecer a capacidade de gestão das instituições públicas e apoiar a tomada de decisão no âmbito das políticas de saúde (Paim, 2018; Daniel et al., 2014).

Nesse cenário, a organização adequada dos fluxos informacionais e administrativos assume papel estratégico para fortalecer a capacidade de gestão das instituições públicas. No caso do município de Florianópolis, o Plano Municipal de Saúde destaca que a produção, o tratamento e a análise das informações em saúde constituem elementos fundamentais para subsidiar o planejamento das ações governamentais, bem como para orientar o financiamento e a avaliação das políticas públicas desenvolvidas pela rede assistencial (Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis, 2022).

Diante desse contexto, a literatura da administração pública tem enfatizado a importância da adoção de abordagens gerenciais capazes de estruturar os processos organizacionais e promover a sistematização do conhecimento institucional. Entre essas abordagens destacam-se a gestão por processos, a gestão do conhecimento e o uso de sistemas de informação como instrumentos de apoio à tomada de decisão e à organização das rotinas administrativas (Bergue, 2020; Sordi, 2012). Além disso, estudos recentes apontam que a adoção de práticas estruturadas de gestão de processos contribui para melhorar a eficiência administrativa e fortalecer a capacidade institucional das organizações públicas (Ramos et al., 2019; Rocha et al., 2018).

Assim, os conceitos de gestão por processos, gestão do conhecimento e sistemas de informação em saúde oferecem fundamentos importantes para compreender os desafios enfrentados por organizações públicas responsáveis pelo tratamento de dados assistenciais. No contexto analisado neste relato técnico, esses referenciais contribuem para interpretar as fragilidades identificadas no Setor de Processamento da GECOA e orientar a intervenção organizacional voltada à sistematização das rotinas administrativas e do conhecimento operacional do setor.

2.1. Gestão por Processos na Administração Pública

A literatura sobre administração pública contemporânea aponta que a modernização da gestão estatal envolve a adoção de instrumentos capazes de tornar as atividades organizacionais mais estruturadas, transparentes e orientadas para resultados (Bergue, 2020; Secchi, 2013; Paim, 2018). Nesse contexto, abordagens gerenciais voltadas à organização dos processos administrativos têm sido utilizadas como estratégias para aprimorar a eficiência institucional e melhorar a prestação de serviços públicos.

A gestão por processos pode ser compreendida como uma abordagem administrativa voltada à organização das atividades institucionais a partir da identificação, análise e melhoria dos fluxos de trabalho existentes nas organizações. Diferentemente de modelos administrativos centrados exclusivamente em estruturas hierárquicas ou departamentais, essa perspectiva busca compreender como as diferentes atividades se articulam para produzir resultados organizacionais, considerando os processos como conjuntos de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados destinados a usuários internos ou externos (Sordi, 2012). No contexto da administração pública, essa abordagem tem sido associada a iniciativas de modernização da gestão, uma vez que contribui para tornar as rotinas administrativas mais estruturadas, transparentes e orientadas para resultados (Bergue, 2020).

Nesse sentido, os processos são entendidos como conjuntos de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados ou serviços destinados a usuários internos ou externos (Sordi, 2012). A análise dessas atividades permite compreender de forma integrada o funcionamento das organizações e identificar oportunidades de melhoria nos procedimentos administrativos. A adoção da gestão por processos possibilita às organizações públicas identificarem gargalos operacionais, reduzir retrabalhos e promover maior clareza na execução das atividades administrativas. Além disso, o mapeamento dos processos contribui para tornar explícitas as responsabilidades envolvidas em cada etapa das rotinas institucionais, facilitando o acompanhamento das atividades e o aprimoramento contínuo dos procedimentos organizacionais (Bergue, 2020).

Estudos sobre a implementação dessa abordagem em organizações públicas indicam que a gestão por processos pode contribuir significativamente para a melhoria da eficiência administrativa e para o fortalecimento da capacidade de coordenação entre diferentes unidades organizacionais (Ramos et al., 2019; Melo & Monteiro, 2020). Desse modo, a identificação, o mapeamento e a documentação dos processos administrativos tornam-se instrumentos fundamentais para promover maior clareza na execução das atividades e fortalecer a capacidade de gestão das instituições públicas.

2.2. Gestão do Conhecimento e a Memória Organizacional

A gestão do conhecimento também constitui elemento fundamental para o fortalecimento da capacidade institucional das organizações públicas. Em contextos administrativos complexos, grande parte do conhecimento necessário à execução das atividades organizacionais encontra-se dispersa entre diferentes indivíduos e equipes, muitas vezes de forma não sistematizada. Nessas situações, a ausência de mecanismos formais de registro, compartilhamento e disseminação do conhecimento pode comprometer a continuidade das atividades institucionais e dificultar a transmissão de saberes entre os membros da organização (Carbone et al., 2009). No âmbito da administração pública, a sistematização do conhecimento organizacional contribui para reduzir a dependência de indivíduos específicos e fortalecer a capacidade institucional das organizações (Bergue, 2020). A ausência de mecanismos formais de registro e compartilhamento desse conhecimento pode comprometer a continuidade das atividades e dificultar a transmissão de saberes institucionais entre os membros da organização.

Um dos principais desafios relacionados à gestão do conhecimento refere-se à distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito corresponde aos saberes adquiridos pela experiência prática dos indivíduos, frequentemente incorporados às rotinas de trabalho e difíceis de serem formalizados, já o conhecimento explícito refere-se às informações que podem ser registradas, documentadas e compartilhadas por meio de manuais, procedimentos ou outros instrumentos institucionais (Nonaka & Takeuchi, 1997; Carbone et al., 2009).

Quando o conhecimento organizacional permanece concentrado apenas na forma tácita, as instituições tornam-se mais vulneráveis à perda de informações estratégicas em situações de afastamento de servidores, mudanças de equipe ou rotatividade de colaboradores. Por essa razão, a sistematização e o registro das práticas organizacionais tornam-se instrumentos fundamentais para preservar a memória institucional e garantir a continuidade das atividades administrativas (Carbone et al., 2009; Bergue, 2020).

2.3. O Papel Estratégico dos Sistemas de Informação em Saúde (SIS)

Os sistemas de informação desempenham papel fundamental na gestão das políticas públicas de saúde, pois permitem registrar, organizar e analisar dados relacionados à produção assistencial e ao funcionamento dos serviços de saúde. Conforme destaca Paim (2018), a organização e o tratamento adequado das informações em saúde são elementos essenciais para subsidiar o planejamento, o monitoramento e a avaliação das ações desenvolvidas no âmbito do Sistema Único de Saúde. Nesse sentido, os sistemas de informação possibilitam transformar dados operacionais em informações estratégicas capazes de orientar a tomada de decisão por parte dos gestores públicos.

No âmbito do Sistema Único de Saúde, esses sistemas constituem instrumentos essenciais para o acompanhamento das ações desenvolvidas pelos diferentes níveis de gestão e para o planejamento das políticas públicas voltadas à atenção à saúde. A própria legislação que institui o SUS estabelece a responsabilidade dos gestores pela organização e utilização das informações em saúde para fins de planejamento, monitoramento e avaliação das políticas públicas (Brasil, 1990). Além disso, estudos sobre sistemas de informação em saúde indicam que a integração e a qualidade dos dados registrados nesses sistemas são fatores determinantes para apoiar processos de tomada de decisão na gestão pública (Daniel et al., 2014; Pereira & Macadar, 2021). De acordo com Paim (2018), a produção e a análise sistemática dessas informações são fundamentais para orientar a formulação e a implementação das políticas públicas no campo da saúde.

Além de apoiar o processo de tomada de decisão, esses sistemas também desempenham papel relevante no financiamento das políticas públicas de saúde. Isso ocorre porque parte dos repasses de recursos financeiros aos entes federativos está vinculada à produção assistencial registrada nos sistemas oficiais do Ministério da Saúde, o que reforça a importância da qualidade e da consistência das informações registradas (Brasil, 1990; Paim, 2018). Entretanto, a efetividade desses instrumentos depende da correta utilização dos sistemas e da qualidade dos processos administrativos responsáveis pelo tratamento das informações. Conforme argumentam Pereira e Macadar (2021), falhas na organização ou na integração dos dados podem comprometer a confiabilidade das informações utilizadas pela gestão pública e dificultar a formulação de políticas baseadas em evidências.

Diante desse cenário, torna-se fundamental que as instituições públicas adotem estratégias voltadas à organização e padronização dos processos administrativos relacionados à gestão das informações em saúde. Nesse sentido, a literatura destaca que o mapeamento das rotinas de trabalho e a elaboração de instrumentos de orientação contribuem para fortalecer a qualidade das informações registradas nos sistemas e ampliar a capacidade de planejamento e gestão das políticas públicas (Daniel et al., 2014; Bergue, 2020).

3. Procedimentos de Intervenção

O presente trabalho caracteriza-se como um relato técnico, voltado à análise e à melhoria dos processos administrativos desenvolvidos no Setor de Processamento da Gerência de Controle e Avaliação (GECO) da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Diferentemente de pesquisas estritamente acadêmicas, o relato técnico tem como finalidade registrar e analisar uma experiência prática de intervenção organizacional, evidenciando o problema identificado, as ações implementadas e os resultados obtidos no contexto institucional analisado.

A intervenção foi desenvolvida no Setor de Processamento da GECO, unidade responsável pelo tratamento e pela consolidação das informações provenientes das unidades de saúde do município de Florianópolis. Esse setor desempenha papel relevante na gestão das informações registradas nos Sistemas de Informação em Saúde, sendo responsável pela conferência, organização e inserção dos dados nos sistemas oficiais utilizados pelo Ministério da Saúde.

O processo de diagnóstico organizacional e desenvolvimento da intervenção foi conduzido a partir da análise das rotinas administrativas do setor, buscando compreender o funcionamento das atividades relacionadas ao processamento das informações em saúde e identificar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho. Para isso, foram utilizadas diferentes estratégias de coleta e análise de informações, incluindo análise documental, observação das rotinas administrativas, entrevistas com os profissionais diretamente envolvidos nas atividades do setor e aplicação de questionários junto aos servidores da gerência.

A análise documental envolveu o exame de materiais institucionais relacionados ao funcionamento do setor e à utilização dos Sistemas de Informação em Saúde, como relatórios administrativos, registros de produção e documentos internos da gerência. Essa etapa permitiu compreender a forma como as atividades eram formalmente

registradas e identificar a existência, ou ausência, de instrumentos institucionais voltados à organização das rotinas administrativas.

A observação das atividades desenvolvidas no setor possibilitou acompanhar o funcionamento cotidiano das rotinas administrativas e compreender as etapas envolvidas no processamento das informações em saúde. Complementarmente, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais diretamente responsáveis pelas atividades do setor, especialmente a servidora efetiva responsável pelo processamento das informações e a estagiária que atua no apoio às rotinas administrativas. Essas entrevistas permitiram identificar aspectos do conhecimento operacional que não estavam formalmente registrados nos documentos institucionais.

Além disso, foi aplicado um questionário junto aos demais servidores da gerência com o objetivo de identificar percepções sobre o funcionamento das rotinas administrativas do setor e avaliar o nível de conhecimento da equipe sobre os processos relacionados ao processamento das informações em saúde.

A partir das informações coletadas durante o diagnóstico organizacional, foram desenvolvidas as ações de intervenção voltadas à organização e padronização dos processos administrativos do setor. Essas ações envolveram o mapeamento das rotinas administrativas, a modelagem dos fluxos de trabalho por meio da notação BPMN e a elaboração de manuais operacionais relacionados aos Sistemas de Informação em Saúde utilizados pela Secretaria Municipal de Saúde.

4. Diagnóstico Organizacional: vulnerabilidade operacional e centralização do conhecimento no Setor de Processamento

A partir dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, foi realizado um diagnóstico das rotinas administrativas desenvolvidas no Setor de Processamento da GECSA. Essa etapa teve como objetivo compreender o funcionamento das atividades relacionadas ao processamento das informações em saúde, bem como identificar fragilidades organizacionais associadas à gestão dos processos e à sistematização do conhecimento institucional. A análise considerou as evidências obtidas por meio da pesquisa documental, da observação das atividades desenvolvidas no setor, das entrevistas realizadas com os profissionais diretamente envolvidos nas rotinas administrativas e da aplicação de questionários junto aos servidores da gerência. A utilização dessas diferentes técnicas de coleta de dados permitiu compreender o funcionamento das rotinas organizacionais e identificar aspectos relacionados à organização dos fluxos de trabalho, à distribuição das responsabilidades entre os membros da equipe e à existência (ou ausência) de instrumentos formais de orientação para a execução das atividades.

No âmbito da SMS de Florianópolis, a GECSA possui entre suas atribuições o acompanhamento da produção assistencial e a consolidação das informações provenientes das unidades de saúde do município. Nesse contexto, o Setor de Processamento desempenha papel estratégico, sendo responsável pela conferência, organização e inserção das informações nos Sistemas de Informação em Saúde utilizados pelo Ministério da Saúde. A qualidade dessas rotinas administrativas influencia diretamente a confiabilidade das informações registradas nos sistemas e, consequentemente, a capacidade de planejamento e monitoramento das políticas públicas de saúde.

Apesar da relevância dessas atividades, a análise do funcionamento do setor revelou a inexistência de instrumentos formais de documentação das rotinas administrativas, como manuais operacionais ou fluxos estruturados de trabalho. As atividades relacionadas ao processamento das informações eram executadas predominantemente com base na experiência prática dos profissionais diretamente envolvidos, sem que houvesse registros sistematizados das etapas necessárias para a realização dos procedimentos.

Essa ausência de documentação institucional evidencia uma fragilidade relacionada à gestão do conhecimento organizacional. Conforme discutido na literatura, quando o conhecimento necessário à execução das atividades permanece concentrado na experiência individual dos profissionais, as organizações tornam-se mais vulneráveis à perda de informações estratégicas e à descontinuidade das rotinas administrativas (Nonaka & Takeuchi, 1997; Bergue, 2020). Nesse sentido, a inexistência de instrumentos formais de registro dificulta a disseminação do

conhecimento institucional e limita a capacidade de aprendizagem organizacional.

Outro aspecto relevante identificado durante a pesquisa refere-se à forte centralização do conhecimento operacional em uma única servidora efetiva da gerência, responsável pela execução da maior parte das atividades técnicas do setor. Embora essa concentração de conhecimento tenha possibilitado a continuidade das rotinas administrativas, ela também evidencia um risco organizacional importante, uma vez que a dependência de indivíduos específicos pode comprometer o funcionamento do setor em situações de afastamento ou indisponibilidade desses profissionais.

Além disso, observou-se que os estagiários que atuam no setor desempenham papel relevante no apoio às atividades administrativas, porém não dispõem de instrumentos formais de orientação para a execução das tarefas. A ausência de manuais operacionais ou fluxos de trabalho estruturados faz com que o aprendizado das atividades ocorra principalmente por meio de orientação informal, baseada na transmissão direta de conhecimento entre os membros da equipe. Essa dinâmica tende a tornar o processo de capacitação mais lento e dependente da disponibilidade dos profissionais mais experientes.

Os resultados obtidos por meio dos questionários aplicados aos servidores da gerência reforçam essa percepção. De modo geral, os participantes indicaram reconhecer a existência de dependência operacional em relação aos profissionais responsáveis pelo processamento das informações, bem como a necessidade de instrumentos institucionais capazes de sistematizar as rotinas administrativas do setor.

Do ponto de vista da gestão por processos, a inexistência de mapeamento das atividades dificulta a visualização integrada das etapas envolvidas nas rotinas administrativas e limita a identificação de gargalos operacionais ou oportunidades de melhoria. Conforme argumenta Sordi (2012), o mapeamento de processos constitui um instrumento importante para tornar explícitas as atividades organizacionais e permitir a análise crítica dos fluxos de trabalho existentes nas organizações.

Sob a perspectiva da gestão do conhecimento, a ausência de mecanismos de registro das rotinas administrativas impede a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, dificultando a disseminação das informações entre os membros da equipe e reduzindo a capacidade institucional da organização (Nonaka & Takeuchi, 1997). Esse desafio torna-se ainda mais relevante em contextos caracterizados pela rotatividade de colaboradores, como ocorre no setor analisado.

Diante desse diagnóstico, evidencia-se a necessidade de adoção de estratégias organizacionais voltadas à padronização das rotinas administrativas e à sistematização do conhecimento operacional do setor. O mapeamento dos processos existentes, aliado à elaboração de fluxogramas e manuais operacionais, surge como uma alternativa capaz de organizar as atividades administrativas, facilitar a transmissão do conhecimento institucional e fortalecer a capacidade de gestão da gerência.

Nesse sentido, a intervenção proposta neste trabalho busca contribuir para a organização e a padronização dos processos administrativos do Setor de Processamento da GECSA por meio da identificação das rotinas existentes, da representação estruturada dos fluxos de trabalho e da elaboração de instrumentos de orientação voltados à execução das atividades relacionadas aos Sistemas de Informação em Saúde.

De modo a sintetizar os principais elementos identificados no diagnóstico, apresenta-se, no **Quadro 1**, uma sistematização das fragilidades organizacionais observadas, bem como suas principais implicações para o funcionamento do Setor de Processamento.

Quadro 1 — Síntese do diagnóstico organizacional do Setor de Processamento da GECSA

Dimensão	Situação identificada	Implicações organizacionais
----------	-----------------------	-----------------------------

analisada		
Documentação de processos	Inexistência de manuais operacionais ou fluxos formalizados	Dificuldade de padronização das rotinas administrativas
Gestão do conhecimento	Conhecimento operacional concentrado em uma servidora efetiva	Dependência de indivíduos específicos
Capacitação de equipe	Ausência de instrumentos formais de treinamento	Aprendizado baseado em orientação informal
Rotatividade de estagiários	Alta rotatividade na equipe de apoio administrativo	Necessidade recorrente de capacitação
Organização dos processos	Ausência de mapeamento formal das atividades	Dificuldade de visualização dos fluxos de trabalho

Fonte: elaboração própria (2026)

5. Descrição da Intervenção: padronização e sistematização do conhecimento

Com base no diagnóstico organizacional apresentado, foi desenvolvida uma intervenção voltada à padronização das rotinas administrativas e à sistematização do conhecimento operacional do setor, buscando reduzir a dependência de conhecimentos individuais e fortalecer a organização dos processos relacionados ao processamento das informações em saúde.

Nesse contexto, a intervenção proposta neste estudo fundamenta-se nos princípios da gestão por processos e da gestão do conhecimento, buscando estruturar as rotinas administrativas por meio da identificação, do mapeamento e da documentação das atividades desenvolvidas no setor. Conforme destaca Sordi (2012), a gestão por processos permite compreender as organizações a partir da articulação entre diferentes etapas de trabalho, possibilitando estruturar fluxos operacionais mais claros e favorecer a melhoria contínua das atividades institucionais. Da mesma forma, Bergue (2020) ressalta que a organização das rotinas administrativas constitui um elemento importante para fortalecer a capacidade de gestão das instituições públicas e aprimorar a prestação de serviços à sociedade.

Com base nesses fundamentos, a intervenção consistiu no desenvolvimento de instrumentos voltados à padronização das rotinas administrativas e à sistematização do conhecimento operacional existente no setor. Para isso, foram realizadas duas etapas principais: o mapeamento e a modelagem dos processos administrativos e a elaboração de manuais operacionais destinados à orientação das atividades relacionadas aos Sistemas de Informação em Saúde.

5.1. Mapeamento e Modelagem de Processos (BPMN)

A primeira etapa da intervenção consistiu no mapeamento dos processos administrativos realizados no setor, essa atividade foi conduzida com base nas informações obtidas por meio da observação das rotinas de trabalho, das entrevistas realizadas com os profissionais responsáveis pelas atividades e da análise dos documentos institucionais relacionados ao funcionamento dos sistemas de informação em saúde. O mapeamento dos processos teve como objetivo identificar as etapas envolvidas nas rotinas administrativas do setor, bem como compreender a sequência de atividades necessárias para a execução das tarefas relacionadas ao processamento das informações em saúde. A partir dessa análise, foi possível representar graficamente os fluxos de trabalho por meio da elaboração de fluxogramas, permitindo visualizar de forma estruturada as diferentes fases das atividades desenvolvidas pela equipe.

Segundo Sordi (2012), a representação gráfica dos processos organizacionais constitui uma ferramenta importante para a compreensão das atividades institucionais, pois possibilita identificar relações entre diferentes etapas de trabalho e facilita a visualização dos fluxos operacionais existentes nas organizações. Para o autor, “o mapeamento de processos permite tornar explícitas as atividades realizadas na organização, favorecendo a análise crítica das rotinas e a identificação de oportunidades de melhoria” (Sordi, 2012, p. 78).

No caso do Setor de Processamento, o mapeamento das atividades permitiu identificar as principais etapas relacionadas ao tratamento das informações provenientes das unidades de saúde, incluindo a recepção dos dados, a conferência das informações, o processamento nos sistemas oficiais e a consolidação dos registros utilizados pela gestão municipal. A organização dessas atividades em fluxogramas estruturados contribuiu para tornar mais claras as responsabilidades envolvidas em cada etapa das rotinas administrativas e facilitou a compreensão dos procedimentos adotados pela equipe.

5.2. Desenvolvimento dos Manuais Operacionais

A segunda etapa da intervenção consistiu na elaboração de manuais operacionais voltados à orientação das atividades desenvolvidas no Setor de Processamento. Esses documentos foram construídos com base nas informações obtidas durante o mapeamento dos processos e tiveram como objetivo registrar de forma sistematizada as rotinas administrativas relacionadas à utilização dos Sistemas de Informação em Saúde.

A elaboração desses instrumentos buscou transformar o conhecimento tácito existente entre os profissionais do setor em conhecimento explícito, por meio do registro detalhado das etapas necessárias para a execução das atividades. Conforme argumentam Nonaka e Takeuchi (1997), a externalização do conhecimento constitui um processo fundamental para a preservação da memória organizacional e para a disseminação do saber institucional dentro das organizações.

Nesse contexto, foram elaborados cinco manuais operacionais relacionados aos principais sistemas utilizados no processamento das informações em saúde: APAC, BPA, RAAS, SIA e SIHD. Esses documentos apresentam orientações detalhadas sobre a execução das atividades, incluindo etapas de conferência, processamento e registro das informações nos sistemas oficiais do Ministério da Saúde. Além de registrar os procedimentos operacionais, os manuais foram estruturados de forma a facilitar sua utilização como instrumento de capacitação interna. Dessa forma, os documentos podem ser utilizados tanto como material de consulta permanente pelos servidores quanto como ferramenta de apoio à integração de novos colaboradores e estagiários que passam a atuar no setor.

A sistematização desses instrumentos contribui para reduzir a dependência de conhecimentos individuais na execução das atividades administrativas e favorece a continuidade das rotinas institucionais mesmo diante de mudanças na composição da equipe. Conforme destaca Bergue (2020), a organização e o compartilhamento do conhecimento institucional constituem elementos fundamentais para fortalecer a capacidade de gestão das organizações públicas e assegurar maior estabilidade nas atividades administrativas.

Dessa forma, os produtos desenvolvidos nesta intervenção, representados pelos fluxogramas dos processos administrativos e pelos manuais operacionais do setor, configuram instrumentos capazes de contribuir para a melhoria da gestão da informação em saúde no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Ao tornar explícitos os procedimentos adotados pela equipe e sistematizar o conhecimento operacional existente no setor, esses instrumentos fortalecem a gestão do conhecimento organizacional e ampliam a capacidade institucional da gerência.

6. Conclusões

A experiência apresentada neste relato técnico teve como objetivo analisar e aprimorar os processos administrativos do Setor de Processamento da Gerência de Controle e Avaliação da Secretaria Municipal de Saúde

de Florianópolis, a partir da identificação de fragilidades organizacionais relacionadas à gestão das informações em saúde.

A partir desse diagnóstico, foi desenvolvida uma intervenção organizacional fundamentada nos princípios da gestão por processos e da gestão do conhecimento. A intervenção consistiu no mapeamento das rotinas administrativas do setor, na modelagem dos fluxos de trabalho por meio da notação BPMN e na elaboração de manuais operacionais destinados à orientação das atividades relacionadas aos Sistemas de Informação em Saúde. Esses instrumentos possibilitaram sistematizar o conhecimento operacional existente na equipe, contribuindo para tornar explícitas as etapas envolvidas nas atividades do setor e reduzir a dependência de conhecimentos individuais na execução das rotinas administrativas.

Os resultados obtidos indicam que a documentação dos processos administrativos e a sistematização do conhecimento institucional podem contribuir para fortalecer a organização das atividades no setor analisado, facilitar a integração de novos colaboradores e ampliar a capacidade de gestão da informação em saúde no âmbito da administração pública municipal. Nesse sentido, o estudo evidencia que a adoção de práticas de gestão por processos e de gestão do conhecimento constitui uma estratégia relevante para enfrentar desafios operacionais associados à continuidade das rotinas administrativas e à preservação da memória organizacional.

Como contribuição prática, a intervenção realizada resultou na elaboração de cinco manuais operacionais relacionados aos principais sistemas utilizados no processamento das informações em saúde - APAC, BPA, RAAS, SIA e SIHD - além de um fluxograma unificado dos processos administrativos do setor. Esses instrumentos configuram ferramentas de apoio à padronização das atividades e à capacitação de servidores e estagiários, podendo contribuir para melhorar a qualidade das informações registradas nos sistemas oficiais de saúde.

Apesar das contribuições apresentadas, o estudo possui limitações relacionadas ao recorte organizacional analisado, uma vez que a pesquisa foi realizada em uma única unidade administrativa da Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. Dessa forma, os resultados obtidos não podem ser generalizados automaticamente para outros contextos institucionais. Ainda assim, a experiência apresentada evidencia o potencial da gestão por processos como instrumento de aprimoramento das rotinas administrativas na gestão pública e pode servir como referência para iniciativas semelhantes em outras unidades organizacionais.

Por fim, sugere-se que estudos futuros ampliem a análise para outros setores da administração pública responsáveis pelo tratamento de informações institucionais, investigando de que forma a padronização de processos e a sistematização do conhecimento podem contribuir para fortalecer a gestão da informação e aprimorar a capacidade administrativa das organizações públicas.

Referências

Bergue, S. T. (2020). Gestão de pessoas em organizações públicas (4ª ed.). Atlas.

Brasil. (1990). Lei nº 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. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18080.htm

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Daniel, V. M., Veiga, L. B., & Souza, R. R. (2014). Sistemas de informação em saúde: desafios para a gestão no Sistema Único de Saúde. Revista de Administração Pública, 48(4), 987–1008.

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social (6ª ed.). Atlas.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Campus.

Paim, J. S. (2018). Sistema Único de Saúde (SUS): Tudo o que você precisa saber. Atheneu.

Pereira, G. V., & Macadar, M. A. (2021). Digital transformation in public administration: The role of information systems in the management of public policies. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101–112.

Secretaria Municipal de Saúde de Florianópolis. (2022). Plano municipal de saúde 2022–2025. Prefeitura Municipal de Florianópolis.

Secchi, L. (2013). Políticas públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos (2ª ed.). Cengage Learning.

Sordi, J. O. de. (2012). Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração (3ª ed.). Saraiva.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: Planejamento e métodos (5ª ed.). Bookman.