



## **O colaborador foi contratado, e agora? Proposta de manual para ambientação e treinamento de servidores no setor de saúde pública municipal.**

**Letícia Luana Weise<sup>1</sup>**

**Resumo:** Este trabalho traz a formalização de um manual de processos e rotinas para os servidores que atuam no setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município B. Nesse contexto organizacional, tal ação tem o objetivo de servir como recurso no treinamento e capacitação de servidores, proporcionando aprendizagem, orientação e conhecimento da realidade e das atividades realizadas neste setor da saúde pública. Desse modo, duas necessidades motivaram seu desenvolvimento: a complexidade das operações e a alta rotatividade de pessoal. Logo, este trabalho traz a conceituação e importância da ferramenta, bem como, sua operacionalização que consiste na compreensão das etapas do treinamento, o estudo prévio realizado no setor com a finalidade de tornar viável a elaboração do manual, a forma de estruturação do mesmo, e, por fim, os resultados e considerações finais que trazem as percepções após a entrega do guia.

**Palavras-chave:** Ambientação; Treinamento; Manual; Saúde pública.

**The employee was hired, now what? Proposal for a manual for setting up and training civil servants in the municipal public health sector.**

**Abstract:** This work brings the formalization of a manual of processes and routines for the servers that work in the public service sector of the administrative department of the Municipal Health Department of Municipality B. In this organizational context, this action aims to serve as a resource in the training and qualification of civil servants, providing learning, guidance and knowledge of the reality and activities carried out in this public health sector. In this way, two needs motivated its development: the complexity of operations and the high turnover of personnel. Therefore, this work brings the conceptualization and importance of the tool, as well as its operationalization, which consists of understanding the stages of training, the previous study carried out in the sector with the purpose of making the elaboration of the manual viable, the way of structuring it, and, finally, the results and final considerations that bring the insights after delivery of the guide.

**Keywords:** Ambience; Training; Manual; Public health.

**El empleado fue contratado, ¿ahora qué? Propuesta de manual para la instalación y formación de servidores públicos en el sector público municipal de la salud.**

**Resumen:** Este trabajo trae la formalización de un manual de procesos y rutinas para los servidores que laboran en el sector de servicio público del departamento administrativo de la Secretaría Municipal de Salud del Municipio B. En este contexto organizacional, esta acción pretende servir como recurso en la formación y cualificación de los servidores

---

<sup>1</sup> leticiaweise@gmail.com

públicos, proporcionando aprendizaje, orientación y conocimiento de la realidad y actividades que se desarrollan en este sector de la salud pública. De esta manera, dos necesidades motivaron su desarrollo: la complejidad de las operaciones y la alta rotación de personal. Por tanto, este trabajo trae la conceptualización e importancia de la herramienta, así como su operacionalización, que consiste en comprender las etapas de la formación, el estudio previo realizado en el sector con la finalidad de viabilizar la elaboración del manual, la forma de estructurarlo, y, finalmente, los resultados y consideraciones finales que aportan las reflexiones posteriores a la entrega de la guía.

**Palabras clave:** Ambiente; Capacitación; Manual; Salud pública.

## 1. Introdução

A sobrevivência, o crescimento e a competitividade das organizações dependem de seus trabalhadores. Conforme Chiavenato (2014, p. 310) são as pessoas “que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional”. Portanto, o treinamento dos mesmos é uma das formas de potencializar o desempenho das organizações, visando um atendimento de excelência ao cidadão e trazendo resultados positivos para a empresa (SÁ, 2016).

Nesse sentido, este trabalho formaliza um manual de processos e rotinas voltado ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município B (SMS). O documento auxiliará no treinamento e capacitação de servidores, proporcionando aprendizagem, orientação e conhecimento da realidade e das atividades realizadas neste setor da saúde pública, o qual atende diversas demandas da população. Entre elas destacam-se o encaminhamento de exames e consultas especializadas e a organização do transporte intermunicipal, o qual é oferecido a pessoas que realizam tratamento de saúde fora do município.

Duas necessidades motivaram a realização do trabalho no referido setor da SMS: a complexidade das operações e a alta taxa de rotatividade de pessoal. A primeira está relacionada à grande quantidade de diferentes encaminhamentos de consultas e exames levados pelos usuários, os quais são atendidos nas unidades básicas de saúde ou em hospitais fora do município. O segundo ponto prejudica o andamento e organização do serviço, não havendo nada documentado visando facilitar o ensino aos novos colaboradores.

A partir da observação de sua complexidade e a necessidade de conhecimento das rotinas do setor pelos servidores, alguns dos procedimentos encaminhados são: oncologia, neurocirurgia, ambulatório de crônicos, dermatologia, cardiologia, tomografia, cintilografia, cateterismo, entre muitos outros. Esses exigem um encaminhamento específico o qual deve

ser comparado, pelo servidor, ao tipo de solicitação trazida pelo paciente, ajustando o fluxo de modo a encaminhá-lo ao seu destino correto. Além disso, alguns atendimentos precisam ser agendados em um prestador terceirizado, gerando muitas dúvidas nos trabalhadores.

Nessa perspectiva, com a elaboração do manual para o setor é possível formalizar e documentar as atividades auxiliando no treinamento, na aprendizagem e ambientação de servidores, os quais poderão consultá-lo sempre que necessário, a fim de sanar eventuais dúvidas ou reforçar fluxos e informações de uma determinada atividade. Adicionalmente, o documento visa agilizar o trabalho do setor e padronizar os processos desenvolvidos pelos colaboradores.

## **2. Conceituação da ferramenta aplicada**

O presente estudo aborda como principais inquietações a aprendizagem, o conhecimento de servidores ou colaboradores para que eles desempenhem suas funções com qualidade e eficiência. Destarte, faz-se necessário o preparo inicial e contínuo de pessoas. Nesse sentido, o presente tópico traz a conceituação de treinamento e manual nos parágrafos seguintes, pois o manual de processos e rotinas especificado neste trabalho será utilizado como ferramenta, isto é, um método de auxílio na capacitação e disseminação do conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 495) treinamento “é o processo educacional [...] aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos”. Logo, ele está concentrado em transmitir informações ao colaborador sobre as atividades e serviços executados no setor e, facilitar o processo de aprendizagem na capacitação. Assim, um dos métodos aplicados pelas organizações é a entrega de manuais em formato digital ou impresso.

Segundo o Manual Técnico de Elaboração de Manuais Administrativos (1999, p. 3) “Manual [...] é um instrumento que se destina a regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a servir como guia para os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários”. Já para Oliveira (2013, p. 367), ele define-se como

Todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como esses assuntos devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

De acordo com Delvas (2017), manuais podem apresentar elementos como a missão, visão, valores, organograma, rotinas, padrões de comportamento e outras informações favorecendo a ambientação de novos colaboradores nas organizações. Segundo Oliveira apud Delvas (2017), os manuais são instrumentos adotados pelas organizações destinados a divulgar a estrutura organizacional, métodos e procedimentos administrativos. Nessa perspectiva, o tópico seguinte apresentará a importância do mesmo nesse contexto.

## **2.1 Importância da ferramenta para a gestão**

Conforme Chiavenato (2014, p. 310), “o treinamento tem muito a ver com o conhecimento [...]. Na Era da Informação, que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso”. Desse modo, entende-se que é por meio do saber fazer que o colaborador vai atender o cliente de forma satisfatória e esta é uma das justificativas da importância do treinamento. Nesse sentido, Oliveira Neto (2011, p. 10) corrobora que “o treinamento é o maior indicador que justifica a adoção de manuais. Ele visa reduzir a ineficiência e aumentar a capacidade da organização perante as dificuldades”.

Além disso, seu emprego justifica-se em empresas em circunstâncias como: crescimento da organização, complexidade das operações – tarefas detalhadas a ponto de tornar inevitável o aparecimento de dúvidas frequentes - e a alta rotatividade de pessoal (OLIVEIRA NETO, 2011). No caso do setor de atendimento ao público da SMS, estes dois últimos pontos foram as principais motivações deste trabalho.

Dessa forma, a elaboração de um manual oferece diversos benefícios à empresa ou departamento. Para Delvas (2017, p. 15), “[...] a entrega de um material permitirá ao colaborador ter acesso à informação acessível, sistematizada e organizada, e consulta reiterada sempre que for necessário”. Por outro lado, segundo o mesmo autor “a entrega do manual evita a desresponsabilização pessoal com o argumento de desconhecimento de informações por parte do colaborador”.

De acordo com D’Ascensão (2010) e Oliveira (2013) apud Delvas (2017), as vantagens do manual consistem em: oferecer uma importante fonte de informações; ser um

instrumento de consulta, orientação e ensino; auxiliar na efetivação de normas, procedimentos e funções administrativas; ajudar a fixar critérios e padrões; evitar conflitos e equívocos; favorecer o treinamento de novos e antigos colaboradores; colaborar para o crescimento da eficiência e eficácia dos trabalhos; auxiliar no gerenciamento de processos, permitindo a revisão e a avaliação; restringir a prática da improvisação; possibilitar melhor delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatos destoantes da rotina normal; proporcionar uma melhor percepção do papel do funcionário da empresa; representar um legado histórico da entidade.

Assim, um manual pode ser útil em qualquer nível hierárquico, pois auxilia desde a execução de pequenas rotinas até as grandes diretrizes, dependendo do objetivo da organização. Sua finalidade principal é trazer clareza e objetividade nas regras, procedimentos operacionais, diretrizes e instruções para o departamento ou empresa (OLIVEIRA NETO, 2011).

### **3. Operacionalização da ferramenta**

Após a abordagem da teoria como a conceituação da ferramenta escolhida neste projeto, além de esclarecer sua importância para a gestão, neste tópico será apresentada a ação, a prática da elaboração de um manual. Deste modo, sempre com o auxílio teórico será exposta a forma como o mesmo foi desenvolvido no contexto do setor de atendimento ao público da SMS.

#### **3.1 Passo 1: Compreensão das etapas do treinamento**

Conforme Chiavenato (2014), o treinamento é um processo periódico e contínuo formado por quatro fases: diagnóstico ou levantamento das necessidades; desenho, consistido na elaboração do projeto/programa ou estratégia para solução; a implementação da ação e a avaliação e controle dos resultados. Assim o Quadro 1, a seguir, apresenta o desenvolvimento destas no setor estudado.

#### Quadro 1 - Etapas do treinamento

As etapas do treinamento	Setor de atendimento ao público (SMS)
Levantamento das necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversos tipos de encaminhamentos com fluxos diferentes que geram muitas dúvidas aos servidores;</li> <li>- Alta rotatividade de pessoal.</li> </ul>
Estratégia para a solução	Elaboração do manual: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servir como guia das atividades diárias e que o servidor possa consultá-lo sempre que houver dúvida sobre determinada atividade;</li> <li>- Facilitar o ensino e a ambientação de novos servidores.</li> </ul>
Implementação da ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por meio de uma reunião para apresentar o manual aos servidores que já trabalham no setor, orientar sobre as informações contidas nele e como utilizá-lo;</li> <li>- Quando um novo colega chegar ao setor, entregar o manual a ele para facilitar o aprendizado;</li> </ul>
Avaliação e controle dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com o tempo é possível notar se as dúvidas ficaram menos frequentes;</li> <li>- Para o supervisor do setor será mais fácil passar as informações ao novo colega;</li> <li>- Por meio de perguntas referente à percepção dos próprios servidores com relação ao manual.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Chiavenato (2014, p. 315 - 316).

Segundo Oliveira (2013), os requisitos básicos para a construção e utilização de manuais são: necessidade real e efetiva da empresa; diagramação estruturada e adequada para suas finalidades (no caso desta pesquisa foram desenvolvidos fluxogramas trazendo uma representação gráfica dos passos do desenvolvimento de determinada atividade); redação simples, curta, eficiente e clara; instruções autênticas, necessárias e suficientes; distribuição a todos os funcionários que dele necessitam; adequada flexibilidade; um processo contínuo de revisão e atualização.

### 3.2 Passo 2: Mapeamento dos processos da SMS

Sobre a elaboração de um manual, Oliveira (2013) afirma ser necessária a realização de um estudo prévio para esta finalidade. Dessa forma, efetiva-se o mapeamento dos processos no setor em questão, o qual permite conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades empresariais (SCHLOSSER, 2014).

Nesse contexto, foi realizada uma coleta de dados na repartição através de observações diretas, entrevistas com os servidores e uma busca nos documentos utilizados nos afazeres diários. A partir da sistematização destas informações, foi possível realizar o mapeamento de processos identificando, descrevendo e representando graficamente o passo a passo das atividades relacionadas ao encaminhamento de consultas e exames. Essas

representações, por meio de fluxogramas, foram construídas com o auxílio de um *software* chamado *Bizagi Process Modeler*.

O conteúdo principal do guia foi obtido a partir do referido estudo, por meio da utilização das descrições das atividades e seus respectivos fluxogramas. Assim, entende-se que o manual constitui a principal contribuição do mapeamento de processos realizado no setor. Portanto, a construção do manual de rotinas e processos descrita na sequência, utilizou como base os processos elaborados em estudo anterior proposto por Weise (2021).

### 3.3 Passo 3: Etapas para elaboração e formalização do manual

Segundo Araujo apud Oliveira Neto (2011), as ações dos responsáveis pela efetivação de um manual passam por quatro etapas, descritas no Quadro 2, a seguir, juntamente àquelas desenvolvidas no setor de atendimento ao público da SMS.

Quadro 2 - As etapas da elaboração do manual

As etapas de elaboração do manual	Setor de atendimento ao público (SMS)
Realização de um apanhado geral de todos os manuais da instituição para verificar as informações já existentes sobre a estrutura e funcionamento coletadas junto à chefia e servidores.	- No caso do setor em questão, esta etapa não foi possível, pois é o primeiro manual para o setor.
Qualificação da manualização, ou seja, mostrar a razão da adoção de tal modelo, além de como se desenvolverá a coleta de dados para posterior elaboração.	- O modelo adotado foi o manual de rotinas e processos, pois traz os procedimentos envolvidos na execução das tarefas. Desta forma, servirá como instrumento de consulta, orientação e ensino. - A coleta de dados foi realizada por meio de observações diretas, entrevistas com os servidores que trabalham no setor e pelos documentos que são utilizados neste local de trabalho.
Elaboração, colocando em prática os estudos realizados.	- Nesse sentido, a coleta de dados permitiu identificar, descrever e representar graficamente os processos, ou seja, as atividades relacionadas com o encaminhamento de consultas e exames desenvolvidas no setor. A representação gráfica se deu através de fluxogramas que foram elaborados com o auxílio do <i>software BizagiProcessModeler</i> .
Distribuição.	- Os manuais serão distribuídos aos cinco servidores que trabalham neste setor e aos novos que chegarem.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Araujo apud Oliveira Neto (2011, p. 9)

A partir da apresentação das etapas do treinamento de servidores/colaboradores e da construção de um manual serão descritas as formas de estruturação do referido guia.

Conforme o Manual Técnico de Elaboração de Manuais Administrativos (1999) e Oliveira Neto (2011), normalmente ele contém as seguintes partes básicas:

- Capa: Apresenta o título do documento, logotipo e nome da instituição/empresa;
- Folha de rosto: pode conter o logotipo e nome da organização, cidade, mês e ano em que foi concluído o trabalho, bem como, funções e nomes dos representantes da administração superior;
- Apresentação: discorre aos usuários sobre o objetivo do trabalho, a natureza das informações fornecidas e os critérios de orientação do modelo de funcionamento proposto;
- Sumário: situa o usuário quanto à localização dos assuntos, seções e respectivos números de página;
- Introdução: apresenta ao usuário o objetivo geral do manual, a metodologia utilizada em sua elaboração, a natureza e finalidade das informações fornecidas e o conteúdo de cada uma das seções apresentadas;
- Desenvolvimento ou o conteúdo principal: parte mais extensa compreendendo todo o assunto, ou seja, a razão de ser do manual;
- Referências: indicação, em ordem alfabética, de sobrenome dos autores citados, título da obra, edição, local, editora e ano de publicação;
- Anexos ou apêndices: são, respectivamente, documentos não elaborados pelo autor servindo fundamentação, comprovação ou ilustração e textos elaborados pelo autor a fim de complementar sua argumentação.

#### **3.4 Passo 4: Apresentação do manual para o setor da SMS**

A partir das disposições estudadas, elaborou-se o manual de rotinas e processos para o setor de atendimento ao público da Secretaria Municipal de Saúde do Município B, contendo os itens: capa, folha de rosto, lista de siglas, sumário, introdução, guia de atividades, “resumão”, conclusão, referências e, por fim, os anexos, conforme apresentados e descritos na Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Estrutura do manual elaborado para a SMS



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Com o objetivo de ambientar os novos servidores, buscou-se explicar os departamentos integrantes da SMS na introdução, juntamente às ações desenvolvidas com a população e comunidade em geral. Além disso, apresenta-se um organograma de todo o departamento administrativo, do qual o setor de atendimento ao público, foco deste manual, faz parte.

O desenvolvimento ou conteúdo principal do manual foi nomeado como “guia de atividades”, pois traz a descrição e fluxogramas de tarefas desenvolvidas relacionadas ao encaminhamento de consultas e exames. Nessa perspectiva, devido ao espaço limite da presente produção, o manual da SMS do Município B está disponível por meio do QRcode a seguir, para que o leitor possa ter acesso ao documento na íntegra.

Figura 2 – QRcode para acesso do manual



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

#### **4. Principais resultados para o negócio**

O manual foi entregue na primeira semana de fevereiro de 2022, em uma reunião desenvolvida especialmente para este fim. Sendo que, participaram desta reunião, todos os servidores do departamento administrativo da SMS, inclusive a Secretária de Saúde, chefe do órgão, a qual informou que leu o documento e relatou o seguinte: “Eu li o documento e nele estão contidas todas as informações necessárias, foi possível entender o conteúdo e me fez lembrar da época em que eu trabalhava diretamente com o atendimento ao público, como vocês”. Só para constatar que o referido documento já havia sido entregue antes para a gestora do órgão, para que ela o avaliasse e desse um retorno de sua aprovação positiva ou negativa.

Durante a apresentação e explicação do documento, todos acompanhavam pela versão digital em seus computadores ou celulares para aqueles que vieram participar da reunião e verificar o documento que estava sendo proposto. Uma versão foi impressa, encadernada e entregue formalmente na reunião, ficando a critério dos demais servidores imprimirem outras cópias conforme suas necessidades. Uma das servidoras pontuou no final da apresentação do documento o seguinte: “agora eu tenho uma noção de como são encaminhadas as consultas neste sistema, pois eu só pegava o papel do paciente e deixava

para o colega encaminhá-lo.” Sendo que, esta é uma observação de uma servidora que executa outras atividades no setor e assim ela conseguiu compreender também o fluxo de mais uma tarefa, facilitando seu entendimento e, conseqüentemente, melhorando o atendimento ao cliente. Nesse sentido, conforme Oliveira Neto (2011) e Sá (2016), o manual não deve ser uma ferramenta que aumente a burocracia da instituição, mas que facilite o funcionamento administrativo proporcionando melhoria na comunicação interna e externa, uniformizando os entendimentos sobre a forma de trabalho e, conseqüentemente, um melhor atendimento ao cliente.

Em abril de 2022, com a finalidade de verificar os resultados que estão sendo trazidos pela ferramenta entregue no setor durante estes dois meses, foi perguntado à Secretária de Saúde e para duas servidoras o seguinte: “Quais as suas percepções sobre os resultados do manual?” A chefe do órgão respondeu que ao entrar um colega novo no setor de atendimento da SMS, ela sempre solicita que este leia o manual para se ambientar com o serviço que é realizado no referido ambiente de trabalho. Uma servidora respondeu que levou para casa o guia para ler com calma e para ela o mesmo foi útil e positivo, ela complementou que: “Ajuda a não esquecer as coisas, na dúvida podemos consultar e para quem está entrando novo, sem nenhum conhecimento é muito bom. Dá um norte para a pessoa e conhecimento de nomes e termos usados e uma direção do que fazer em cada caso. Por mais que mude os fluxos, pelo menos a pessoa vai estar se familiarizando com nomes de exames que irão aparecer e especialidades. Sempre agrega conhecimento.”

Outra servidora respondeu da seguinte forma: “Está sendo muito útil, principalmente pra saber como são os papéis para encaminhar em cada caso, por exemplo a APAC<sup>2</sup>. Sempre falo para as gurias que chegaram depois para dar uma olhada no manual destas fichas e ajuda muito. Graças a Deus agora com o manual sei melhor. Achei que nunca ia aprender. O que mais facilitou foi a parte das figuras. Ajudou muito. Sabe as fichas, em geral, foi genial porque é muito melhor visualizar do que só ouvir falar. Por exemplo, a ficha do ambulatório de crônicos, às vezes, quando chega alguém novo no posto de saúde, a gente tem esta ficha no manual para mostrar qual precisa ser preenchida. Esses dias veio uma paciente com a ficha errada, mandei uma foto do manual e aí veio a certa.” As fichas a que a servidora se refere são os documentos anexos ao manual que têm o objetivo de visualizar qual documento é necessário para cada tipo de encaminhamento de consultas ou exames. Também foi

---

<sup>2</sup>APAC – Autorização de Procedimentos de Alta Complexidade. Ficha necessária para encaminhar exames complexos. Tem um modelo anexo ao manual.

questionado para esta servidora se o manual não ficou extenso e pouco prático para leitura, a mesma respondeu que: “Olha, eu até acho que ficou resumido, não achei extenso porque tem muita coisa pra saber e se teve um olhar muito bom para colocar o que a gente realmente precisa saber.”

Após dois meses da entrega do manual para o setor, tem um só ponto que é necessário dar constante atenção, que é manter o manual atualizado, pois as mudanças não param, os fluxos e as atividades mudam conforme as ações do ambiente externo. Sempre há uma nova resolução, um novo modo de fazer, uma mudança na lei, um novo prestador que exige um fluxo diferente para encaminhar determinada consulta ou exame. Nesse sentido, de acordo com Rikard apud Delvas (2017), um manual nunca estará pronto, pois a ferramenta deve acompanhar as mudanças que ocorrem na organização e, como sabemos, elas são constantes e sempre há a necessidade de reformulação de atividades, normas e procedimentos. Dessa forma, a medida em que a organização muda, o manual deve ser revisado e atualizado, pois assim, estará em sincronia com a realidade da organização.

E para finalizar, Oliveira Neto (2011) salienta que “para implementar um manual, devemos projetá-lo para se adequar à necessidade específica para a qual ele está sendo preparado. Desse modo, não existe um manual “padrão” que possa ser adotado por todas as organizações.” Nessa perspectiva, cada empresa ou instituição deve elaborar seu manual de acordo com suas necessidades e objetivos, de modo que, se torne uma ferramenta de grande auxílio nas suas atividades diárias.

## 5. Referências

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

DELVAS, R. L. **A importância do acolhimento e da integração na cultura organizacional: o Manual de Acolhimento como instrumento de socialização de novos servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro - Uma proposta**. 2017. p. 194.

Dissertação de Mestrado. **Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto**. Disponível em: <<https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11197/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completa.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2022.

OLIVEIRA, D. R. **Sistemas, Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, M.E.; NETO, P.M.A.; FERREIRA, C.E.R.; ALBUQUERQUE, G.E.L. **Manual Técnico de Elaboração de Manuais Administrativos**. 1999. Disponível em: <<http://www.moderniz.ufc.br/arqs/manuais/manteman.htm>>. Acesso em 21 de janeiro de 2022.

OLIVEIRA NETO, A. **A utilização de manuais administrativos como ferramentas indispensáveis à gestão pública**. 15 p. 2011. Disponível em: <[https://storage.googleapis.com/adm-portal.appspot.com/assets/modules/academicos/academico\\_4367\\_190226\\_180336.pdf?mime=20190226150333&focal=none](https://storage.googleapis.com/adm-portal.appspot.com/assets/modules/academicos/academico_4367_190226_180336.pdf?mime=20190226150333&focal=none)>. Acesso em 22 de janeiro de 2022.

SÁ, G. M. da S. **Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público**. 16 p. 2016. Disponível em: < <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2214> > Acesso em 21 de janeiro de 2022.

SCHLOSSER, A. L. C. **Mapeamento e Gestão de Processos aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria**. 2014. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4685>>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

WEISE, L. L. **Gerenciamento de processos: um estudo aplicado na Secretaria Municipal de Saúde de Restinga Sêca/RS**. 2021. 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Antônio Meneghetti Faculdade - Restinga Sêca. Disponível em: <[http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/748/TCC\\_ADM\\_LETICIA\\_WEISE\\_AMF\\_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/748/TCC_ADM_LETICIA_WEISE_AMF_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 17 de abril de 2022.