

GESTÃO COM PESSOAS DA UNIFESP: IMPLANTAÇÃO DE UMA FERRAMENTA DA QUALIDADE NOS PROCESSOS DE MOVIMENTAÇÃO FUNCIONAL - VIA EDITAIS

PEOPLE MANAGEMENT AT UNIFESP: IMPLEMENTATION OF A QUALITY TOOL IN FUNCTIONAL MOBILITY PROCESSES VIA PUBLIC CALLS

Vania Lucia Oliveira¹
Vagner Rogério dos Santos²

RESUMO: A gestão com pessoas no setor público enfrenta desafios relacionados à padronização de rotinas, à disseminação de informações e à eficiência dos processos administrativos. No âmbito das instituições federais de ensino superior, os processos de movimentação funcional realizados por meio de editais demandam elevado grau de organização e clareza procedimental, sob pena de gerar insegurança, retrabalho e morosidade administrativa. Este estudo teve como objetivo analisar a implantação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) como ferramenta da qualidade nos processos de movimentação funcional da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp). Trata-se de um estudo aplicado, de abordagem quantitativa e qualitativa, fundamentado em revisão teórica e normativa sobre administração pública, gestão da qualidade e legislação federal de pessoal, além da aplicação de questionário eletrônico a servidores públicos federais que atuam nas unidades de gestão de pessoas dos campi. Os resultados evidenciaram fragilidades no conhecimento dos servidores acerca das etapas dos processos de movimentação funcional, insegurança na prestação de orientações e percepção de morosidade nos fluxos administrativos. A totalidade dos respondentes indicou que a adoção de um POP contribuiria para a melhoria da qualidade do trabalho, redução de retrabalho, maior segurança das informações e otimização do tempo de tramitação dos processos. Conclui-se que a implantação do POP configura-se como uma estratégia relevante para o aprimoramento dos processos de gestão com pessoas, fortalecendo a padronização das rotinas, a disseminação do conhecimento e a eficiência administrativa no setor público.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão da Informação. Fluxo de Trabalho. Desempenho Profissional. Engajamento no Trabalho.

¹Mestre em Gestão, Tecnologia e Saúde.

²Professor Orientador: UNIFESP - Universidade Federal de São Paulo.

ABSTRACT: Human resource management in the public sector faces challenges related to the standardization of routines, information dissemination, and administrative process efficiency. Within federal higher education institutions, functional mobility processes carried out through public calls require a high degree of organization and procedural clarity; otherwise, they can generate insecurity, rework, and administrative delays. This study aimed to analyze the implementation of a Standard Operating Procedure (SOP) as a quality management tool in the functional mobility processes at the Federal University of São Paulo (Unifesp). It is an applied study with a quantitative and qualitative approach, approved by a Research Ethics Committee, based on a theoretical and regulatory review of public administration, quality management, and federal personnel legislation, as well as the application of an electronic questionnaire to federal civil servants working in the university's human resources units. The results revealed gaps in employees' knowledge regarding the stages of functional mobility processes, insecurity in providing guidance, and perceived delays in administrative workflows. All respondents indicated that the adoption of an SOP would contribute to improving work quality, reducing rework, enhancing information security, and optimizing process duration. It is concluded that implementing an SOP is a relevant strategy to enhance people management processes, strengthen routine standardization, disseminate knowledge, and improve administrative efficiency in the public sector.

Keywords: Knowledge Management. Information Management. Workflow. Professional Performance. Work Engagement.

INTRODUÇÃO

2

Esta pesquisa buscou contribuir com as práticas relacionadas à Coordenadoria de Mobilidade Funcional - CMF, vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - ProPessoas, da Universidade Federal de São Paulo - Unifesp, no tocante à transmissão das orientações relacionadas aos processos de editais de remoção e redistribuição, entre os integrantes da CMF e as Divisões de Gestão de Pessoas - DGP dos campi, no intuito de melhorar como o trabalho é realizado atualmente através da padronização e implantação de fluxogramas institucionais.

Atualmente, as orientações são transmitidas de forma verbal ou escrita via correio eletrônico. Neste formato, depende-se muito tempo, o que acarreta morosidade, retrabalho e até mesmo divergência de informação na prestação de serviços aos clientes internos da Universidade. Além disso, essa prática muitas vezes impede que as rotinas sejam repensadas e realizadas conforme as novas tecnologias disponíveis, impedindo a otimização de tempo e de recursos. Como na Unifesp tem-se à disposição da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, uma página de internet específica para promoção de informações, além do SEI - Sistema Eletrônico de Informações, a sugestão desta pesquisa foi levantar dados e propor a padronização dos

processos de editais de remoção e redistribuição e dar publicidade às rotinas de cada área envolvida neste processo.

Com a implantação do POP - Procedimento Operacional Padrão, será possível que as áreas e os campi interessados na solicitação de movimentações, via edital, acessem este material através da página de internet e realizem o autoatendimento em relação a todas as etapas, com detalhamento de suas descrições de forma clara e objetiva, minimizando assim suas dúvidas e obtendo informação quanto aos fluxos, fundamentações legais, além do passo a passo para início da solicitação via sistema, descrição das telas, sistemas que serão utilizados, procedimentos e mensuração de tempo para efetivação das tarefas.

A padronização permitirá que essas atividades sejam sempre realizadas da mesma forma, conforme um padrão, reduzindo as possibilidades de erros ao desempenhar cada atividade da mesma maneira, visando à qualidade na entrega do resultado.

Objetivos

Objetivo principal

Implementar o Procedimento Operacional Padrão (POP) na Coordenadoria de 3
Mobilidade Funcional da ProPessoas da UNIFESP.

Referencial Teórico

O referencial teórico deste estudo abordou os principais conceitos e práticas relacionados à gestão de processos, à qualidade e à gestão de pessoas, elementos fundamentais para a eficiência organizacional e para a promoção da melhoria contínua dos serviços, especialmente no contexto da administração pública. A análise crítica da literatura permite não apenas compreender a evolução teórica desses temas, mas também identificar convergências conceituais, desafios práticos e lacunas existentes, que fundamentam e justificam o desenvolvimento deste trabalho.

A gestão de processos configura-se como uma abordagem estratégica voltada à organização, controle e aprimoramento das atividades institucionais, com vistas à obtenção de maior eficiência, padronização e qualidade nos resultados. Processo é definido como um conjunto de atividades estruturadas em sequência lógico-temporal, executadas por pessoas ou máquinas, que transformam recursos em produtos ou serviços com valor agregado

(RODRIGUES, 2020). Segundo Chiavenato (2021), a organização pode ser compreendida como um sistema de atividades coordenadas, cuja efetividade depende da cooperação entre indivíduos comprometidos com objetivos comuns. Nesse sentido, ferramentas como fluxogramas assumem papel relevante ao facilitar a visualização das etapas dos processos, contribuindo para a identificação de melhorias, eliminação de redundâncias e promoção da integração entre diferentes áreas organizacionais (RODRIGUES, 2004; CAMPOS, 2003).

Os processos operacionais, por sua vez, estruturam tanto as atividades produtivas quanto administrativas, possibilitando sua análise sistemática, controle e otimização de resultados. No contexto da Movimentação Funcional da UNIFESP, cada fluxo operacional desempenha papel essencial na organização das tarefas, na padronização dos procedimentos e na redução de falhas, integrando-se aos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) (RODRIGUES, 2020). A adequada gestão desses processos fortalece as etapas de planejamento, execução e controle, promovendo maior eficiência, transparência e qualidade na prestação dos serviços, aspectos especialmente relevantes no setor público (GEREMIAS, 2012). Além disso, a clareza nos fluxos contribui para a redução de retrabalho e para a melhoria da comunicação institucional.

4

Atualmente, a qualidade é compreendida como uma filosofia de gestão integrada. Rodrigues (2020) e Chirolí (2016) destacam que a gestão da qualidade envolve a articulação entre tecnologia, conhecimento interdisciplinar e ferramentas estatísticas, tendo como foco principal a satisfação do cliente. Maranhão (2005) reforça que o sistema de gestão da qualidade abrange recursos, diretrizes e regras mínimas necessárias para a execução adequada das tarefas, associando diretamente produtividade à otimização de recursos. Nesse contexto, a trilogia de Juran (apud DONABEDIAN, 1994) e os princípios de Crosby (apud DONABEDIAN, 1994) reforçam a importância da sistematização, do controle e da melhoria contínua dos processos.

A qualidade nos processos operacionais está diretamente relacionada à participação ativa e à capacitação dos colaboradores envolvidos. Malik e Schiesari (1998) ressaltam a relevância da gestão participativa e do empoderamento dos indivíduos como fatores determinantes para o sucesso das iniciativas de qualidade. Morgan e Murgatroyd (1994) apontam, contudo, desafios específicos para a implementação da Gestão da Qualidade Total no setor público, como as particularidades da cultura organizacional e a complexidade na definição do cliente. Nesse cenário, o conceito de cliente interno ganha destaque: segundo Chirolí (2016)

e Chiavenato (2014; 2000), o atendimento adequado aos colaboradores promove maior motivação, integração e produtividade, refletindo positivamente na qualidade dos serviços prestados ao público externo.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) surge, nesse contexto, como uma ferramenta fundamental de padronização e melhoria contínua, tendo sido inicialmente desenvolvido na década de 1940. Trata-se de um instrumento que descreve de forma detalhada as atividades, responsabilidades e cuidados necessários à execução de tarefas, podendo ser representado por meio de fluxogramas (SETLIK, 2015; CHIAVENATO, 2014). No setor público federal, o POP é amplamente utilizado para padronizar procedimentos entre servidores e gestores, contribuindo para a uniformização das práticas administrativas e para o alinhamento ao princípio da eficiência previsto na Constituição Federal (art. 37, EC 19/1988), bem como às diretrizes de melhoria contínua da gestão pública (BRASIL, 1988; 2017). Sua adoção favorece a redução de ambiguidades e aumenta a confiabilidade dos processos institucionais.

Por fim, a gestão de pessoas também passou por uma evolução significativa, deixando de ser centrada exclusivamente em rotinas administrativas para adotar uma abordagem estratégica, na qual os colaboradores são reconhecidos como parceiros essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais. Esses indivíduos são detentores de conhecimentos, habilidades e competências que agregam valor às instituições, contribuindo para sua competitividade e sustentabilidade (CHIAVENATO, 2016; 2014). Nesse sentido, a integração entre gestão de processos, gestão da qualidade e gestão de pessoas torna-se fundamental para a otimização das rotinas, a redução de falhas e a promoção da excelência nos serviços prestados, tanto no atendimento aos clientes internos quanto externos.

METODOLOGIA

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Unifesp - conforme o parecer nº 5.780.843 e desenvolvido no âmbito do Laboratório de Inovação em Tecnologias em Saúde (LITS), contando com a autorização da Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, contemplando tanto a avaliação da percepção dos servidores quanto a análise dos processos internos de mobilidade funcional na instituição.

Avaliação da percepção dos servidores: Participaram do estudo servidores públicos federais de ambos os sexos, lotados nas divisões de gestão de pessoas (DGPs) da Unifesp. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico (Google Forms), acompanhado do Registro de Consentimento Livre e Esclarecido. Os participantes foram previamente contatados por telefone, assegurando-se a participação voluntária, o anonimato das respostas e a possibilidade de esclarecimento de dúvidas quanto aos objetivos e procedimentos da pesquisa;

Análise do fluxo de processos internos: Foram analisados processos relacionados à abertura de editais de movimentação funcional, nas modalidades de remoção e redistribuição, com base em dados extraídos do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). A análise contemplou a identificação das etapas processuais, os prazos envolvidos e o tempo médio de tramitação, permitindo uma compreensão mais detalhada dos fluxos administrativos;

Validação legal: Os atos normativos pertinentes à movimentação funcional foram levantados e organizados em tabela eletrônica, constituindo uma base estruturada para consulta e subsidiando a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), com a devida verificação de sua vigência;

Elaboração do POP: O POP foi desenvolvido a partir da identificação de dúvidas recorrentes dos servidores das DGPs, da análise dos fluxos internos e dos normativos vigentes. O material inclui orientações detalhadas sobre cada etapa dos processos, fluxogramas específicos, ilustrações do uso do SEI e recursos de acessibilidade, como versão em PDF e tutorial em vídeo com áudio descritivo e legendas, visando ampliar a compreensão e o acesso às informações.

RESULTADOS

6

Para avaliar a percepção dos servidores, foi aplicado um questionário eletrônico aos servidores públicos federais atuantes nas divisões de gestão de pessoas dos sete campi da Unifesp, contemplando diferentes realidades institucionais e níveis de experiência profissional. O instrumento buscou identificar o grau de conhecimento sobre os processos de movimentação funcional, bem como as principais dificuldades enfrentadas no atendimento às demandas relacionadas ao tema. Os resultados indicaram que 21,1% dos respondentes não conhecem as rotinas de movimentação funcional, 36,8% desconhecem as etapas para abertura de processos de mobilidade e 63,2% relataram insegurança ao transmitir informações sobre o tema. Esses achados evidenciam lacunas relevantes na disseminação do conhecimento institucional e apontam para a necessidade de ferramentas que promovam maior padronização e clareza dos procedimentos. Destaca-se, ainda, que todos os participantes (100%) reconheceram que a adoção de um Procedimento Operacional Padrão (POP) seria útil e contribuiria significativamente para a melhoria da qualidade do trabalho, indicando elevada aceitação da proposta.

A análise dos últimos cinco processos de redistribuição e cinco processos de remoção revelou que o tempo médio total de tramitação atual é de 72 dias para redistribuição e 57 dias para remoção, demonstrando a existência de prazos consideráveis para a conclusão dessas demandas. Ao segmentar o fluxo processual, observou-se que, considerando apenas os trâmites internos do campus, incluindo a abertura do processo, o preenchimento do formulário inicial via SEI e a aprovação nas instâncias do campus solicitante, o tempo médio foi de 39 dias para redistribuição e 35 dias para remoção. Esses dados indicam que a maior parte do tempo de tramitação concentra-se nas etapas iniciais, realizadas no âmbito dos campi, possivelmente em razão de dúvidas operacionais, ausência de padronização e necessidade de retrabalho. Já nas etapas posteriores à produção da minuta pela CMF, até a publicação final do edital, o tempo médio registrado foi de 9 dias para redistribuição e 5 dias para remoção, evidenciando maior agilidade quando os processos já se encontram devidamente estruturados.

Com base nesses resultados, foi elaborado o manual “Procedimento Operacional Padrão (POP) para a Coordenadoria de Mobilidade Funcional da Unifesp: Estruturação das Rotinas de Movimentações Funcionais Promovidas Via Editais”, conforme demonstrado na Figura 1, aprovado pela Pró-reitora de Gestão com Pessoas da Unifesp e disponível para a consulta de todos os interessados na página da CMF

(https://sua.unifesp.br/catalogo_servidor/mobilidade/edital_movimentacao), com registro ISBN (978-65-00-80669-4), bem como publicado no repositório institucional da Unifesp (<https://repositorio.unifesp.br/items/bo59ecec-3cbb-4fba-bea7-5939de49b095>).

O material foi desenvolvido com o objetivo de sistematizar as rotinas, detalhar as etapas dos processos e orientar os servidores de forma clara e acessível, contribuindo para a redução de inconsistências e para a melhoria da eficiência administrativa.

Como complemento ao manual, foi produzido um vídeo tutorial inclusivo, acessível via QR Code no YouTube, oferecendo instruções práticas para utilização do material e demonstrando, de forma didática, o passo a passo dos procedimentos no sistema SEI (<https://www.youtube.com/watch?v=-KJog3FWWhMI>). Esse recurso adicional amplia o alcance das informações e favorece a compreensão dos usuários, incluindo aqueles com necessidades específicas, reforçando o compromisso com a acessibilidade e com a disseminação do conhecimento institucional.

Figura 1 – Capa do manual: “Procedimento Operacional Padrão (POP) para a Coordenadoria de Mobilidade Funcional da Unifesp”



Fonte: SUA Unifesp (2026).

DISCUSSÃO

A análise do questionário aplicado revelou aspectos relevantes sobre a percepção dos servidores em relação às rotinas da Coordenadoria de Mobilidade Funcional (CMF). Embora 78,9% dos entrevistados afirmam conhecer as rotinas e 89,5% saibam onde buscar informações

em caso de dúvidas, 36,8% declararam desconhecer as etapas para iniciar um processo de movimentação por editais. Esse déficit de conhecimento, associado à ausência de material instrutivo estruturado contendo fluxos, etapas e responsabilidades, contribui para que os servidores das divisões de gestão de pessoas (DGPs) não recebam orientação precisa, especialmente em situações de reposição urgente de pessoal, quando há pressão por respostas rápidas e assertivas. A lacuna de informações adequadas reflete-se em insegurança e retrabalho, afetando diretamente a eficiência dos processos internos.

Observou-se que 79% dos servidores se sentem inseguros quando questionados sobre procedimentos de movimentação e 63,2% relatam direcionar dúvidas à equipe da reitoria, o que contribui para prolongar a tramitação dos processos. A análise de cinco processos recentes de remoção e cinco de redistribuição indicou tempo médio de tramitação de 57 e 72 dias, respectivamente, considerando o período do pedido inicial até a publicação do edital. Esses dados evidenciam os impactos da falta de padronização e da disseminação insuficiente de informações nas etapas iniciais realizadas nos campi, mostrando que, mesmo com procedimentos consolidados na reitoria, os entraves nos estágios iniciais geram atrasos significativos.

A implementação do Procedimento Operacional Padrão (POP), complementada por vídeo tutorial inclusivo, oferece um material completo, estruturado por fluxogramas e adaptado para acessibilidade, incluindo descrição audível das etapas, legendas em português e acesso via QR Code. Esses recursos permitem aos servidores compreender integralmente as rotinas do SEI, preencher corretamente os formulários, identificar responsáveis e acompanhar o andamento dos processos. Além de reduzir retrabalho, esses materiais promovem inclusão, tornando o conhecimento acessível a servidores com deficiência visual ou outras necessidades específicas, e fortalecem a eficiência e a transparência na tramitação dos processos.

A validação dos atos normativos junto à legislação federal garantiu que o POP estivesse plenamente em conformidade com as normas vigentes, assegurando segurança jurídica e consistência procedimental. Os resultados indicam que a principal causa de atrasos na tramitação está relacionada à disseminação insuficiente de informações e à inexistência de materiais instrutivos nos campi. Quanto à percepção dos servidores sobre a duração dos processos, 36,8% consideraram-na “demorada” e 26,3% não souberam informar. Apesar dessas avaliações, 73,7% classificaram os resultados como “bons”, evidenciando que os processos,

embora lentos em algumas etapas, atendem parcialmente às expectativas quanto à efetividade e à correção dos procedimentos.

Os achados corroboram Machado Júnior e Pinheiro (2016), que defendem a melhoria contínua, a eliminação de falhas e o foco no cliente como estratégias essenciais para o aprimoramento das organizações. Nesse contexto, a criação do POP contribui diretamente para otimizar os resultados da CMF e aprimorar o atendimento aos servidores, considerados clientes internos da instituição. Todos os entrevistados (100%) reconheceram que um guia de procedimentos seria útil, melhoraria a qualidade do trabalho, reduziria retrabalho e eliminaria etapas desnecessárias. Essa percepção reforça a relevância da gestão participativa, conforme Malik e Schiesari (2010), ao distribuir responsabilidades, fortalecer competências e promover maior eficiência e qualidade na execução das atividades.

Portanto, os materiais desenvolvidos neste estudo devem ser incentivados para consulta e divulgados pelos gestores de pessoas, fortalecendo a eficiência do serviço público em conformidade com o princípio constitucional da eficiência. Além de sua aplicação direta na CMF, o POP e os fluxogramas produzidos podem servir como referência para outros setores da Unifesp e para instituições federais que busquem padronizar rotinas, reduzir falhas, otimizar recursos e aprimorar a gestão de processos internos, promovendo maior produtividade e clareza em suas práticas administrativas.

10

CONCLUSÃO

Este estudo analisou os processos de movimentação funcional por editais na Universidade Federal de São Paulo, identificando lacunas no conhecimento e na atuação dos servidores das divisões de gestão de pessoas e propôs soluções para padronização e melhoria desses procedimentos. Os resultados indicaram que, embora a maioria dos servidores conheça as rotinas da Coordenadoria de Mobilidade Funcional e saiba onde buscar informações em caso de dúvidas, 36,8% desconhecem as etapas dos processos e 63,2% relatam insegurança ao orientar os departamentos, fatores que contribuem de forma significativa para a morosidade das tramitações. A análise dos últimos processos de redistribuição e remoção apontou tempos médios de 72 e 57 dias, respectivamente, sendo os maiores atrasos observados nas etapas iniciais realizadas nos campi, em grande parte devido à ausência de materiais instrutivos específicos e à falta de padronização das orientações.

Como resposta a essas lacunas, foi desenvolvido um Procedimento Operacional Padrão (POP), estruturado com fluxogramas detalhados e complementado por vídeo tutorial inclusivo, oferecendo orientação clara, acessível e padronizada. Esses recursos permitem que os servidores compreendam integralmente as etapas do processo, desde a abertura do pedido até a publicação do edital, promovendo maior segurança, redução de retrabalho e otimização do tempo. Todos os participantes da pesquisa avaliaram o guia como útil, destacando seu potencial para melhorar a qualidade do trabalho e padronizar as práticas institucionais.

Portanto, este estudo contribui para o fortalecimento da gestão de pessoas na Unifesp, oferecendo referência prática e estratégica para a padronização de processos administrativos. Os materiais desenvolvidos podem servir de modelo para outras instituições públicas que busquem capacitar servidores, aumentar a eficiência dos serviços e implementar processos mais transparentes e organizados. Além disso, os resultados reforçam a importância da melhoria contínua na administração pública, alinhando-se aos princípios constitucionais de eficiência, transparência e profissionalização, e demonstrando que intervenções estruturadas e orientadas por procedimentos claros podem gerar impactos concretos na qualidade e na eficácia dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Emendas Constitucionais de Revisão. **Diário Oficial da União**. Brasília, 5 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 mai. 2022.

CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO. **ISBN**. Disponível em: https://www.cblservicos.org.br/isbn/pesquisa/?page=1&q=978-65-00-88035-9&filtrar_por%5Bo%5D=todos&ord%5Bo%5D=relevancia&dir%5Bo%5D=asc. Acesso em: 27 mar. 2026.

CAMPOS, M. S. **Desvendando o Minitab**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: gestão humana**. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

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

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIROLI, D. M. G. **Avaliação de sistemas de qualidade**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

DONABEDIAN, A. **A gestão da qualidade total na perspectiva dos serviços de saúde**. Tradução de Roberto Passos Nogueira. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GEREMIAS, J. **Processos operacionais**. Blog da Qualidade, 2012. Disponível em: <<https://blogdaqualidade.com.br/processos-operacionais/>>. Acesso em: 6 ago. 2022.

MACHADO JÚNIOR, J.; PINHEIRO, T. **Introdução à gestão de processos**. Módulo I. Brasília: ENAP, 2016.

MALIK, A. M.; SCHIESARI, L. M. C. **Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998, v. 3. (Série Saúde & Cidadania).

MARANHÃO, M. **ISO série 9000, versão 2000: manual de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MORGAN, C. S.; MURGATROYD, J. **Total quality management in the public sector**. Buckingham: Open University Press, 1994.

12

OLIVEIRA, V. **QR Code**. YouTube, 21 out. 2023. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-KJog3FWhMI>>. Acesso em: 10 nov. 2023

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade**. São Paulo: GEN Atlas, 2020.

RODRIGUES, M. V. **Ações para a qualidade: GEIQ: gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma - classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SETLIK, F. **Procedimento operacional padrão: o que é e como fazer?** Blog Qualyteam, 26 out. 2015. Disponível em: <<https://qualyteam.com/pb/blog/pop-como-escrever-um-procedimento-operacional-padrao/>>. Acesso em: 21 abr. 2022.

SUA UNIFESP. **Edital de movimentação funcional**. Disponível em: <https://sua.unifesp.br/catalogo_servidor/mobilidade/edital_movimentacao>. Acesso em: 2 abr. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Manual mobilidade funcional**. Disponível em: <https://sua.unifesp.br/catalogo_servidor/mobilidade/edital_movimentacao>. Acesso em: 27 mar. 2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Repositório Institucional UNIFESP**. Disponível em: <<https://repositorio.unifesp.br/items/b059ecec-3cbb-4fba-bea7-5939de49b095>>. Acesso em: 10 nov. 2023.

ZENODO. **Biblioteca digital**. Disponível em: <<https://zenodo.org/records/10403029>>. Acesso em: 27 mar. 2026.