

Projeto de Pesquisa

Comvisa: um espaço para refletir, discutir e agir

Ana Claudia de Sá Teles Minnaert

Área temática : gestão, organização e tecnologia

Salvador

2020

Lista de Quadros

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1- Distribuição dos servidores que atuam nos pontos de atuação localizados no estado da Bahia, lotados na CRPAF-BA, segundo vínculo institucional..... | 27 |
| Figura 2- Distribuição dos servidores que atuam nos pontos de atuação localizados no estado da Bahia, lotados na CRAF-Ba, segundo tempo para aposentadoria..... | 28 |
| Figura 3 – Imagem da tela da homepage da Comvisa : página inicial - Quem somos? | 38 |
| Figura 4 - Imagem da tela da homepage da Comvisa : Quem somos | 38 |
| Figura 5 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Nosso domínio | 39 |
| Figura 6 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Nossa comunidade..... | 39 |
| Figura 7 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Nossa prática..... | 40 |
| Figura 8 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Notícias..... | 40 |
| Figura 9 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Material de Apoio..... | 41 |
| Figura 10 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Banco de casos..... | 41 |

Lista de Quadros

Quadro 1 - Plano de ação para a comunidade de prática da CRPAF-Ba. 18

Lista de Tabelas

Tabela 1- Número de servidores que atuam nos pontos de atuação localizados no estado da Bahia, lotados na CRPFA-BA, por nível de escolaridade e área de atuação 26

Sumário

| | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 APRESENTAÇÃO | 6 |
| 2 O CONTEXTO DA PESQUISA E SUA PROBLEMATIZAÇÃO..... | 7 |
| 3 A PROPOSTA | 12 |
| 4 OBJETIVOS..... | 13 |
| 4.1 Objetivo geral | 13 |
| 4.2 Objetivos específicos | 13 |
| 5 REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 6 METODOLOGIA | 18 |
| 7.1 O Domínio | 22 |
| 7.2 A Comunidade | 24 |
| 7.3 A prática..... | 28 |
| 7.3.1 A prática no contexto dos servidores da CRPAF-Ba | 30 |
| 8 COMVISA: A PROPOSTA | 36 |
| 9 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 42 |
| 10 CONCLUSÃO | 43 |
| REFERÊNCIAS | 44 |

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho trata-se de uma proposta de Plano de ação a ser implementado nos pontos de atuação da Coordenação Regional de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Bahia (CRPAF-Ba) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), localizados no estado da Bahia.

No item I o contexto da pesquisa é descrito, para então ser delineado o problema que direcionou a elaboração do presente plano. A partir daí foram definidos os objetivos (Item 2) que se espera atingir com a sua implementação.

No item 4 é apresentado o referencial teórico que embasou a proposta descrita nos itens 6 e 7, que consiste na formação de uma comunidade de prática constituída com os servidores que atuam nos pontos de atuação do estado da Bahia, vinculados a CRPAF-BA. A metodologia utilizada para coleta dos dados que embasaram o estudo encontra-se no item 5.

No item 7, são apresentados como a implementação do presente plano pode contribuir com a administração pública. No item 8, conclui-se que com a implantação de uma comunidade de prática (Cops) entre os servidores da Coordenação-Comvisa pode contribuir não apenas para a melhoria das ações da CRPAF-BA, mas também para a gestão do conhecimento e a eficiência nas práticas de trabalho.

2 O CONTEXTO DA PESQUISA E SUA PROBLEMATIZAÇÃO

Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999 (BRASIL, 1999b), e regulamentada pelos Decretos nº 3.029, de 16 de abril de 1999 (BRASIL, 1999a), e nº 3.571 de 21 de agosto de 2000 (BRASIL, 2000), a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério da Saúde, que tem sede e foro no Distrito Federal, e está presente em todo o território nacional através das Coordenações de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados (BRASIL, 2020).

A finalidade da Agência é promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados (BRASIL, 2020).

Enquanto agência reguladora, ela é presidida por uma Diretoria Colegiada, auxiliada por uma Procuradoria, uma Corregedoria, uma Ouvidoria e um Conselho Consultivo. As áreas finalísticas são organizadas por gerências. Dentre essas, encontra-se a Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados (GGPAF) responsável pela fiscalização do cumprimento das normas sanitárias na área de portos, aeroportos e fronteiras, pela adoção de medidas preventivas e de controle de surtos, epidemias e agravos à saúde pública, e pelo controle da importação e circulação de matérias-primas e mercadorias sujeitas à vigilância sanitária (BRASIL, 2019).

A GGPAF está ligada a quinta diretoria da Anvisa e é composta pela Gerência de Infraestrutura, Meios de Transporte e Viajantes em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados; pela Gerência de Controle Sanitário de Produtos e Empresas em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados; pela Gerência de Gestão Administrativa de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados e por sete Coordenações Regionais, sendo a Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Amazonas, Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Bahia, Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados de Goiás, Coordenação Regional de

Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Paraná, Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados de Pernambuco, Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Rio de Janeiro e Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados de São Paulo (BRASIL, 2019).

Cabe a Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados a execução das ações de vigilância em saúde relacionadas à saúde do viajante, instalações e serviços de interesse sanitário em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados, ações de controle sanitário relacionadas a bens e produtos, o planejamento das ações de prevenção e controle sanitário dentre outras (BRASIL, 2019).

Segundo a Resolução Colegiada (RDC) nº 274, de 05 de abril de 2019 (BRASIL, 2019), o estado da Bahia pertence a Coordenação Regional de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Bahia, que é responsável pela Coordenação dos estados da Bahia, Ceará, Piauí e Maranhão. No estado da Bahia estão 3 pontos de atuação: Porto de Salvador, Aeroporto Internacional de Salvador; Aeroporto Internacional de Porto Seguro (BRASIL, 2019).

Apesar da administração regional, as decisões gerais permanecem centralizadas em Brasília, na sede do órgão. Segundo esta mesma Resolução (BRASIL, 2019), é a Gerência de Infraestrutura, Meios de Transporte e Viajantes quem deve propor ações e estratégias para intervenção nos riscos à saúde, voltadas para o aprimoramento e harmonização do processo de controle sanitário relacionado a meios de transporte, instalações e serviços de interesse sanitário em portos, aeroportos e fronteiras (BRASIL, 2019).

Essa estrutura faz com que o poder decisório fique afastado dos pontos de atuação. As alterações da lei, mudanças no processo, na rotina e na organização do trabalho são feitas, muitas vezes, sem discutir com os técnicos, e são pensadas por pessoas que desconhecem ou não têm uma familiaridade com o cotidiano dos estados, com as suas rotinas de trabalho.

Além disso, os servidores das coordenações estaduais não se conhecem e atuam de forma localizada e isolada. Os encontros são raros e geralmente ocorrem entre os coordenadores e gerentes que fazem parte do órgão central.

Em pesquisa realizada nos meses de agosto e setembro de 2020, como parte da realização do trabalho de conclusão do curso de Especialização em Inovação em Tecnologias na Educação, um grupo de servidores que atuam nas áreas finalísticas, nos pontos de atuação da Bahia, foi questionado acerca dos problemas que encontram na sua rotina de trabalho¹. Eles disseram sentir distanciamento da sede do órgão, falta de acesso aos processos de construção do arsenal legal que apoia sua ação, falta de discussão e de suporte técnico às ações que desenvolvem, atendimento às demandas para as quais não têm capacitação, dificuldade de comunicação com os servidores das outras coordenações e outros setores da agência, centralização do poder decisório, falta de clareza nas decisões tomadas pelo coordenador.

Um ponto que merece destaque é que o número de servidores que atua no estado está cada vez mais reduzido, devido ao aumento das aposentadorias e deslocamento de trabalhadores para a equipe do teletrabalho², o que faz com que muito do conhecimento tácito da Coordenação se perca. Como não há um programa de formação voltado para a área de portos, aeroportos e fronteiras, o conhecimento dos fiscais mais antigos é fundamental para o treinamento e a capacitação dos mais novos.

Para agravar esse quadro, há a especificidade da área, que tem uma interface mais direta com os demais entes do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS) e apresenta o viés da saúde coletiva, o que exige dos seus técnicos um conhecimento de diversas áreas do conhecimento, fazendo com que a formação técnica/acadêmica do servidor não seja suficiente para dar conta de todos os objetos e problemas que irão se defrontar em sua rotina de trabalho.

Outro ponto característico desta área da Anvisa é que seu quadro de servidores é composto por funcionários concursados pela Anvisa, ou seja quadro efetivo (cargos de

¹ Pesquisa realizada pela autora de agosto a setembro de 2020. O resultado completo da pesquisa pode ser encontrado no capítulo intitulado “COMVISA: um espaço para refletir, discutir e agir” deste trabalho.

² O sistema de teletrabalho foi implantado na GGPAF, para a anuência de importação em outubro de 2017, por meio da Portaria nº 1.665, de 2 de outubro de 2017 (ANVISA, 2017).

especialista, analista, técnico e assistente em vigilância sanitária) e servidores do chamado quadro específico, que são funcionários de outros órgãos, como Ministério da Saúde, INAMPS, FUNASA que foram absorvidos pela Agência, após sua criação, pois atuavam na antiga Secretaria de Vigilância Sanitária. São profissionais de nível superior, nível médio e nível fundamental, com o conhecimento tácito que foi se consolidando à medida que a Agência foi se formando como órgão de regulação e coordenador do SNVS.

Muitos desse quadro têm mais de 30 anos de serviço e são analfabetos ou imigrantes digitais. Eles apresentam dificuldade em aceitar as mudanças que vêm ocorrendo na Agência e inserir as novas ferramentas de trabalho na sua rotina laboral.

A ação de fiscalização é embasada em leis, portarias, resoluções e regulamentos que são publicados com o intuito de normatizar diversas áreas de interesse de vigilância sanitária (alimentos, água, resíduos, climatização, fauna sinantrópica nociva, meios de transporte, viajantes). Muitas vezes, essas normas são interpretadas de forma distinta pelo fiscal, o que leva a exigências diferenciadas e afeta a imagem do órgão junto à população. A alta dose de subjetividade, a falta de treinamento, de apoio técnico e de integração entre os membros da equipe faz com que ações de gerenciamento do risco sanitário não sejam homogêneas.

Uma análise dos dados coletados na pesquisa denota que não há um canal de comunicação entre a coordenação e os servidores, tanto a nível local, como regional. As decisões, informações ou mesmo mudanças no processo de trabalho são comunicadas por e-mail. As informações vindas da gerência são direcionadas apenas aos coordenadores, segundo alguns entrevistados, isso faz com que, muitas vezes, o conhecimento fique retido e não seja repassado aos técnicos que irão executar a ação, o que obstrui ainda mais o fluxo de comunicação. Apesar de pertencerem a uma estrutura única, cada parte não se sente integrante dessa estrutura e atua de forma desconectada do todo.

Os servidores queixam-se de isolamento, de distanciamento, de desconhecimento e falta de preparo para desenvolver as ações comuns em sua rotina de trabalho.

Diante desse quadro questiono: como favorecer a integração, o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências entre os servidores que atuam nos pontos de

atuação do estado da Bahia, vinculados a Coordenação Regional de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Bahia, pertencente a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), contribuindo para a melhoria do seu processo de trabalho?

3 A PROPOSTA

Com base na cultura do compartilhamento e da colaboração na prática, a proposta deste trabalho de conclusão de curso é propor um plano de ação para a criação de um espaço para a troca de experiências, discussão de dúvidas, compartilhamento de informações e conhecimento, tendo como base o conceito de comunidade de prática³. A seguir são definidos os objetivos da pesquisa e, posteriormente, detalharei a minha proposta.

³ Este assunto será tratado no referencial teórico deste trabalho.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Considerando o cenário aqui apresentado, o objetivo deste trabalho é propor um plano de ação para o desenvolvimento de uma ferramenta para conexão dos servidores lotados na CRPAF-Ba, favorecendo o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências, bem como a colaboração no desenvolvimento do processo de trabalho e na solução de problemas.

4.2 Objetivos específicos

A fim de atingir o objetivo geral do presente estudo, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- propor a criação de um espaço virtual para compartilhamento de materiais e informações de interesse de todos os servidores que atuam nas ações de fiscalização da CRPAF-Ba;
- propor a implantação de um espaço de compartilhamento de experiências e discussão de casos de interesse dos servidores da CRPAF-Ba, à luz dos conceitos de comunidade de prática;
- estabelecer um quadro teórico para fundamentar a concepção e implantação de comunidades de prática como estratégia para harmonizar as ações de fiscalização desenvolvidas pelos servidores lotados na CRPAF- Ba da Anvisa;
- identificar um grupo de especialistas que dê apoio as ações de fiscalização da CRPAF- Ba; e
- planejar um espaço de discussão e cooperação técnica para os servidores da CRPAF- Ba.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O problema aqui levantando nos traz a necessidade de formação de uma rede colaborativa com linhas que se cruzam e se entrelaçam, criando ligações, ou conexões entre elas⁴. As redes podem proporcionar ambientes propícios ao compartilhamento e utilização de conhecimentos, a interação e a colaboração na gestão de projetos.

Redes são agrupamentos de pessoas, organizações ou comunidades, são espaços de interação, que possibilitam conexão, contatos, fluxo de comunicação e diferentes tipos de conexões. Nesse contexto, a informação e o conhecimento são elementos fundamentais que fluem nas diversas linhas que compõem as redes sociais e são fundamentais em sua estruturação. (VERMELHO, VELHO e BERTONCELLO, 2015)

Guimarães, Gonçalves e Vale (2018) entendem as Comunidades de Prática (Cop) como uma forma especial de redes informais de cooperação entre indivíduos. Nessa perspectiva, as Comunidades de Prática surgem como um ponto de conexão, um espaço colaborativo que faz a ligação entre os componentes da rede.

O termo Comunidade de Prática (Cop) foi criado em 1991 por Etienne Wenger e Jean Lave (WENGER, E., 1998) para designar grupo de pessoas que compartilham a paixão por alguma coisa que eles sabem como fazer e que interagem regularmente para aprender como fazer isso melhor. Essas pessoas, estariam, portanto, empenhadas em um processo de aprendizado coletivo, compartilhando domínios comuns; uma preocupação ou paixão por alguma coisa, e estariam voltadas para o aprender a fazer e como fazer isto melhor, por meio da interação constante. (WENGER, E.; WENGER, B., 2015).

Para E. Wenger, McDermott e Snyder (2002), as Cops são grupos de pessoas que compartilham um assunto, uma gama de problemas ou uma paixão acerca de um tópico e que têm um conhecimento profundo sobre a área de interesse. Esse grupo não precisa

⁴ Nos apoiamos no trabalho de Vermelho, Velho e Bertoncello (2015) para compreender o conceito de redes por meio da metáfora de “elementos gráficos primários – o ponto (o indivíduo) e a linha (os caminhos) –, os quais são os elementos fundantes das redes” (Ibid., p. 866). Para os autores, na

imagem, no objeto rede, o que se tem é uma continuidade de linhas que se cruzam e se entrelaçam, passando pelos nós, criando ligações entre eles, e essa dependência entre todas as linhas da rede objetivada pelos nós constitui a própria essência da rede. Não existe rede se não houver linhas fortemente interconectadas. O que caracteriza a rede é a absoluta dependência de todos os nós entre si (Ibid., p. 876).

necessariamente trabalhar junto diariamente, mas a interação é valorizada, pois é nesse momento que eles compartilham informações, conhecimentos e conselhos, buscam ajuda para resolução de problemas comuns, discutem sua situação, refletem sobre suas aspirações e necessidades, exploram novas ideias. Enfim, é no grupo que eles criam ferramentas, modelos, designs, manuais, documentos e desenvolvem o conhecimento tácito necessário para atuar de forma cada vez melhor.

É na interação grupal que o conhecimento é gerado e acumulado e esse processo de aprender juntos traz aos membros do grupo um senso de pertencimento e identidade, o transformando em uma comunidade de prática (WENGER, E.; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

De acordo com E. Wenger e B. Wenger (2015), a raiz deste conceito encontra-se no caráter social do aprendizado humano, onde o aprender é fruto da relação do homem com o mundo. Nesse bojo, as comunidades de prática surgem como espaços de aprendizagem por excelência, se diferenciando de outras formas de comunidade por apresentar relações voltadas para o compartilhamento de conhecimentos e experiências de interesse comum.

E. Wenger (2010) menciona que o componente prática pode ser desenvolvido por meio de uma série de atividades, como na resolução de problemas, na busca por informações ou experiências, na combinação de distintos itens e busca de sinergia do grupo, na construção de argumentos, no fortalecimento da autoconfiança, no desenvolvimento de discussões, na documentação de projetos, nas visitas e no mapeamento de conhecimento e identificação de lacunas. Mas, independente da prática e da denominação que ela carregue, o que a caracteriza uma comunidade como Cop é a presença dos seus três elementos base: domínio, comunidade e prática.

O domínio seria a área onde estão localizados os interesses e problemas. É o terreno comum onde está a inclinação do grupo, o que lhe dá identidade, o legitima, afirmando suas propostas e valores para seus membros e seguidores (WENGER, E.; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

A comunidade é onde as relações são estabelecidas, o que dá o sentimento de pertencimento e possibilita o aprendizado mediante a interação de um com o outro. É o que sustenta o aprendizado social (WENGER, E.; WENGER, B., 2015).

E a prática consiste no repertório compartilhado de recursos, experiências, histórias, ferramentas, formas de abordagem e de enfrentamento de problemas (WENGER, E.; WENGER, B., 2015).

Enquanto o domínio se refere ao tópico de interesse no qual a comunidade se concentra, a prática se refere ao conhecimento específico que a comunidade desenvolve, compartilha e sustenta. Enfim, é o corpo de ferramentas, instrumentos, conhecimentos, recursos compartilhados e processados de forma eficiente na comunidade para lidar com o seu domínio (WENGER, E.; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Gropp (2005) vê as comunidades de prática, a partir das ideias de E. Wenger (1998), como sistemas auto organizados, delineados a partir de recursos, vocabulários e símbolos em comum.

Mas Souza-Silva (2009) salienta o caráter informal e a auto-gestão dessas comunidades. Para ele, os laços de confiança que se estabelecem funcionam como elos fundamentais para o compartilhamento do conhecimento. Este pesquisador destaca também que a comunidade de prática está conectada a organização por via do engajamento dos seus membros, que partilham, entre si, experiências e conhecimentos relacionados às suas práticas profissionais (SOUZA-SILVA, 2007).

Destarte, essa forma de agrupamento beneficia não apenas os indivíduos, criando um espaço de apoio técnico e aprendizagem, mas também a organização, criando estruturas sociais favoráveis ao desenvolvimento organizacional, por intermédio da disseminação do conhecimento tanto explícito, como tácito.

Mas para que uma Cop se constitua é necessário que a organização valorize tanto a aprendizagem socioprática quanto o seu elemento humano, desenvolvendo um tipo especial de cultura que Souza-Silva (2009, p. 187) denomina, “cultura organizacional de aprendizagem socioprática”, isto é, um sistema de valores e crenças que crie condições para o engajamento das pessoas em comunidades de prática.

Gazzolli (2012), ao realizar uma análise crítica acerca da formação de uma comunidade prática no governo distrital e federal do Canadá, traz três dimensões que caracterizam e definem a sua existência, são elas: a dimensão estrutural, que diz respeito à habilidade dos indivíduos em fazer contatos entre si; a dimensão relacional que refere-se ao desenvolvimento das relações interpessoais entre os membros da comunidade e por último a dimensão cognitiva que está relacionada ao compartilhamento de conhecimentos tácitos, quando os explícitos não estão disponíveis.

Alguns pesquisadores (TEIXEIRA; ALMEIDA; PACHECO, 2016; GAZZOLLI, 2012; FERNANDES; TOESCHAT; CARDOSO, 2017; MELO; MORAIS; COSTA, 2019) têm demonstrados como as Cops podem constituir uma importante ferramenta na gestão do conhecimento e melhoria da performance organizacional

Em organizações tanto públicas como privadas, as comunidades de prática constituem um espaço de aprendizagem colaborativa, permitindo o desenvolvimento dos recursos necessários para que a organização cumpra sua missão.

Daí elas se apresentarem como uma importante estratégia de aprendizagem profissional, conectando pessoas, providenciando um contexto de compartilhamento, permitindo o diálogo, estimulando o aprendizado, disseminando o conhecimento existente, estimulando a colaboração, auxiliando as pessoas a se organizarem, gerando novos conhecimentos.

Nessa perspectiva, a comunidade de prática se aplica como ferramenta para a solução do problema identificado na realidade da Coordenação da Bahia, pois criará um espaço de conexão entre os servidores, favorecendo o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências, bem como a colaboração no desenvolvimento do processo de trabalho e na solução de problemas.

6 METODOLOGIA

Considerando o contexto até aqui apresentado, trago no Quadro 1, uma proposta de plano de ação para a concepção e implantação de uma comunidade de prática nos pontos de atuação do estado da Bahia, pertencente a CRPAF-Ba.

Quadro 1 - Plano de ação para a comunidade de prática da CRPAF-Ba.

| PERGUNTA-CHAVE 5W2H | | QUESTÕES NORTEADORAS | ESTRATÉGIAS E AÇÕES |
|---------------------|---------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5W | WHAT? | O que fazer? | Promover e fortalecer o senso de pertencimento entre os membros da equipe da CRPAF-Ba, favorecendo o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências, bem como a colaboração no desenvolvimento do processo de trabalho e na solução de problemas. |
| | WHERE? | Onde aplicar? | Nos pontos de atuação do estado da Bahia ligados a Coordenação Regional de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Bahia, pertencente à Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Anvisa. |
| | WHY? | Por que fazer? | <p>A CRPAF-Ba é composta por coordenações estaduais dos estados do Ceará, Piauí, Maranhão e Bahia. Este último é composto por três pontos de atuação: Porto de Salvador, Aeroporto Internacional de Salvador e Aeroporto Internacional de Porto Seguro. Apesar da administração regional e da coordenação estadual, as decisões gerais são centralizadas em Brasília, na sede do órgão.</p> <p>Essa estrutura faz com que o poder decisório fique afastado dos pontos de atuação. As alterações da lei, mudanças no processo, na rotina e na organização do trabalho são realizadas sem discutir com os técnicos e centralizadas em Brasília. Essas mudanças são feitas por pessoas que desconhecem ou não têm familiaridade com o cotidiano dos estados, com as rotinas de trabalho e são implementadas, muitas vezes, sem consultar quem irá executar as ações.</p> <p>A divisão da Coordenação por pontos de atuação, com servidores atuando separadamente faz com que a equipe não se reconheça como grupo e atue de forma localizada e isolada. Os profissionais queixam-se de distanciamento da sede do órgão, falta de acesso aos processos de construção do arsenal legal que apoia sua ação, falta de discussão e de suporte técnico às ações que desenvolvem, atendimento às demandas para as quais não têm capacitação, dificuldade de comunicação com os servidores das outras coordenações e outros setores da agência, centralização do poder decisório, falta de clareza nas decisões tomadas pelo coordenador.</p> <p>Para agravar esse quadro, há a especificidade das ações desenvolvidas pelas coordenações. A ação de fiscalização é embasada em leis, portarias, resoluções e regulamentos que são publicados com o intuito</p> |



| | | | |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <p>de normatizar diversas áreas de interesse de vigilância sanitária (alimentos, água, resíduos, climatização, fauna sinantrópica nociva, meios de transporte, viajantes). Contudo, na rotina de trabalho, muitas vezes essas normas são interpretadas de forma subjetiva pelo técnico, o que leva a exigências diferenciadas e afeta a imagem do órgão junto à população. Assim, não há uma ação uniforme dos servidores no gerenciamento dos riscos sanitários.</p> <p>A interação com o órgão central é feita pelos coordenadores, que, via de regra, concentram o conhecimento e a informação, fazendo com o fluxo de comunicação se estagne. A ausência de uma ferramenta para a organização e sistematização dos materiais utilizados na rotina de trabalho é vista como um ponto negativo pelos servidores.</p> <p>Além disso, não há um espaço para compartilhar informações importantes sobre a dinâmica do serviço e, como mencionado anteriormente, muitas decisões, informações ou mesmo inovações implementadas no processo de trabalho são comunicadas apenas aos coordenadores, que retêm este conhecimento e não repassam aos técnicos que são os responsáveis por executar a ação ou atividade profissional.</p> <p>Por meio da presente pesquisa foi possível identificar que os servidores queixam-se de isolamento, distanciamento, desconhecimento e da falta de preparo técnico para desenvolver as ações comuns em sua rotina de trabalho.</p> <p>Este quadro se agravou com a implantação do sistema de teletrabalho para algumas ações da Anvisa, pois muitas consultas técnicas, que são fundamentais para o desenvolvimento da rotina dos postos, são feitas via e-mail, e não são respondidas em tempo hábil. Isto é, há um <i>delay</i> entre o questionamento, a necessidade de ajuda e a resposta.</p> <p>A pesquisa também revelou que não há um canal de comunicação que ligue os servidores tanto a nível local, como regional e nacional. Apesar de pertencerem a uma estrutura única, cada parte não se sente integrante dessa estrutura e atua de forma desconectada do todo.</p> <p>As equipes são reduzidas e este cenário tem se agravado com o aumento das aposentadorias, pois grande parte do conhecimento tácito não é documentado e, portanto, se “perde”. Apesar de pertencerem a uma mesma regional, desconhece-se as competências profissionais de cada coordenação. O trabalho da equipe ocorre de forma isolada, sem interação, colaboração ou mesmo integração. Cada servidor atua em seu posto e o seu conhecimento, habilidades e potencialidades são desconhecidas pelos demais integrantes da sua coordenação e mesmo da regional.</p> <p>Destarte, com base na cultura do compartilhamento e da colaboração na prática, o presente plano de ação tem como objetivo criar um espaço para que os servidores possam atuar em rede, para promover o compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos, bem como para discutir e esclarecer dúvidas relacionadas ao seu contexto profissional.</p> |
|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| | | | |
|-----------|--------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | WHEN? | Quando aplicar? | <p>Em novembro de 2019, por intermédio da RDC nº 274 de 05 de abril de 2019 (BRASIL, 2019), os postos de Vigilância Sanitária foram extintos e a equipe das Coordenação Estaduais passou a ser uma única para atender toda a sua demanda agora dividida em pontos de atuação, o que trouxe problemas na organização do processo de trabalho e na definição da escala de serviço. Servidores que atuavam exclusivamente na área portuária passaram a desenvolver ações no porto e vice e versa. Desta forma, o momento atual seria pertinente para desenvolver um plano de ação para interligar os servidores e para desenvolver competências de trabalho em equipe, empatia e colaboração.</p> <p>Assim, temos como propósito implantar este plano de ação no primeiro semestre de 2021.</p> |
| | WHO? | Quem estará envolvido? | <p>Servidores que atuam nos pontos de atuação do estado da Bahia (sede, Porto de Salvador, Aeroporto Internacional de Salvador, e Aeroporto Internacional de Porto Seguro), lotados na CRPAF-Ba, tanto do quadro efetivo como específico que atuam nas áreas administrativa e finalística (inspeção).</p> |
| 2H | HOW? | Como isso será feito? | <p>Criação da Comunidade de Prática CRPAF-Ba por meio de uma plataforma virtual que irá estabelecer a rede de conexão entre os servidores lotados na CRPAF-Ba, independente do seu ponto de atuação.</p> <p>A ferramenta irá consolidar o espaço de conexão entre os servidores, favorecendo o fluxo de comunicação, discussões de casos, compartilhamento de experiências, informações e conhecimentos, bem como contribuirá para solucionar problemas de modo mais ágil.</p> <p>As mudanças ocorridas na rotina e no processo de trabalho serão discutidas e sugeridas por todos os servidores em um canal de comunicação reconhecido e único.</p> <p>Além das contribuições relacionadas à práxis profissional, a implementação do ambiente virtual da comunidade de prática também irá contribuir com a transparência das informações relacionadas à Coordenação.</p> <p>Neste mesmo ambiente, será criada uma agenda de encontros regulares para discussão e reflexões de casos práticos para solucionar problemas comuns com a rotina da Coordenação.</p> <p>O ambiente será modelado a partir do mapeamento das competências e atividades dos servidores, e estes serão selecionados para compor à equipe de talentos que irá oferecer apoio técnico e contribuir com a resolução de problemas comuns. A sistematização do conhecimento tácito da Coordenação é fundamental para apoio dos futuros servidores, principalmente após a aposentadoria do quadro especial.</p> <p>Haverá um espaço para armazenamento do histórico da Coordenação, de casos de interesse que possam servir de base para reflexão de situações cotidianas.</p> <p>A comunidade de prática da CRPAF-Ba/Anvisa aqui proposta contemplará as seguintes ações e estratégias:</p> |

| | | | |
|--|------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • banco de especialistas: mapeamento das competências de todos os servidores a partir da sua formação, experiência acumulada e habilidades declaradas; • banco de casos: relatos e casos apresentados em forma de texto e/ou vídeo, organizados por ponto de atuação (porto e aeroporto); • biblioteca: artigos, livros com temas de interesse; • notícias: publicações, notícias relevantes de interesse; • acervo legal: resoluções, portarias e leis de interesse, separados por ponto de atuação (porto e aeroporto); • normas e protocolos que embasam a ação separados por ponto de atuação (porto e aeroporto); • material de apoio: <i>check-list</i>, formulários, modelos de documentos usuais em sua rotina de trabalho e estruturados por ponto de atuação (porto e aeroporto), e passo a passo com orientação a cada ferramenta; • agenda de encontros presenciais; • fórum de discussão; • ferramentas disponíveis (<i>teams, shared point</i> e outros); • tutorial: organização de todos os materiais instrucionais para acesso e uso das ferramentas de trabalho. • agenda de contatos; • acesso as plataformas e pastas públicas; e • tutorial com orientações acerca do processo de trabalho de cada objeto (passo a passo para intervenção em cada objeto). Esta estratégia será construída de modo colaborativo. |
| | HOW MUCH? | Quanto isso irá custar? | <p>Os custos contemplam:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ferramenta de webconferência para realizar os encontros síncronos; • material de escritório como papel, canetas, pastas, pranchetas, pen drive, pincel atômico, fita adesiva e outros ; • data show para reuniões, apresentação de casos, apresentação do material a ser trabalhados nos encontros ; • dias de trabalho para encontros presenciais; e • assessoria de TI para desenvolver e implementar o ambiente virtual, bem como para garantir a governança da comunidade de prática proposta. <p>Estes custos serão definidos pela área compras e contratos da CRPAF-Ba.</p> |

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir será detalhado o plano de ação e os conceitos envolvidos em cada um dos elementos da comunidade de prática propostos por E. Wenger (1998): o domínio, a comunidade e a prática no contexto da Anvisa.

7 COMVISA: UM ESPAÇO PARA REFLETIR, DISCUTIR E AGIR

7.1 O Domínio

A Vigilância Sanitária é definida pela Lei nº 8.080/90 (BRASIL, 1990) como

um conjunto de ações capaz de eliminar, diminuir, ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e circulação de bens e da prestação de serviços de interesse à saúde.

Enquanto espaço institucional, esse campo pertence à área de conhecimento e de práticas da Saúde Coletiva.

As ações de Vigilância Sanitária perpassam o Estado, o mercado e as sociedades no âmbito interno e internacional. Qualquer produto, substância, processo ou serviço direta ou indiretamente relacionado à saúde pode ser objeto de intervenção da Vigilância Sanitária, o que vem a exigir dos seus profissionais conhecimentos de diferentes disciplinas da área da saúde e de outras.

As ações de Vigilância Sanitária são basicamente preventivas. O técnico desta área deve atuar sobre fatores de riscos, danos e seus determinantes associados a produtos, insumos e serviços relacionados com a saúde, com o ambiente e o ambiente do trabalho, com a circulação internacional de transportes, cargas e pessoas (COSTA, 1999).

Nesse contexto, as práticas de vigilância sanitária se baseiam na noção de risco ou ameaça de agravos relacionados aos seus objetos de atuação. Daí este conceito, assim como outros trabalhados pela Epidemiologia, ser fundamental para dar conta da complexidade das ações que envolvem as práticas de vigilância sanitária (COSTA, 2000).

De acordo com Navarro (2009), a ideia de risco está relacionada à possibilidade de ocorrência de um evento indesejado. E a noção de risco sanitário está associada a “ameaça à saúde”, a “vulnerabilidade da saúde humana”, a “probabilidade de dano” (ENAP, 2017, p. 7).

Segundo Costa (2000), os conceitos que permeiam a área da vigilância sanitária não são claros, devido à natureza de seus objetos de intervenção e a linguagem jurídica que predomina em seu discurso. Para a autora, a proteção da saúde e segurança sanitária

implicam num sistema organizado de informações que atravessa várias esferas de gestão e exige a utilização de várias tecnologias de intervenção, que se complementa em um conjunto organizado de práticas, dimensões tecnológica, sistêmica, intersetorial, ética e social (COSTA, 2009).

Ainda de acordo com a mesma autora, para o controle dos riscos sanitários, a vigilância sanitária mobiliza um conjunto de tecnologias de intervenção (COSTA, 2009), a saber:

- **legislação:** conjunto de normas de proteção da saúde coletiva e individual que estabelece as medidas preventivas e repressivas que sustentam as ações de controle e vigilância;
- **fiscalização:** é quando se dá a concretização do poder de polícia que caracteriza as ações de vigilância sanitária. Consiste na verificação do cumprimento das normas de proteção da saúde. Ocorre por meio da inspeção sanitária, das análises laboratoriais de produtos, do exame de peças publicitárias, entre outras atividades;
- **inspeção sanitária:** de acordo com Costa (2003, p. 27), pode ser definida como uma

prática de observação sistemática, orientada por conhecimento técnico-científico, destinada a examinar as condições sanitárias de estabelecimentos, processos, produtos, meios de transporte e ambientes e sua conformidade com padrões e requisitos da Saúde Pública que visam a proteger a saúde individual e coletiva.

- **monitoramento:** acompanhar, avaliar, controlar as situações de risco, os processos, a qualidade de produtos etc. identificando a ocorrência de risco iminente ou agravos à saúde;
- **laboratório:** instrumento que gera informações relevantes para a avaliação de produtos ou mesmo para a detecção de riscos à saúde de indivíduos ou grupos populacionais, associados ao seu uso;
- **vigilância de eventos adversos e outros agravos:** de acordo com a Lei nº 8.080/90 (BRASIL, 1990) consiste em

um conjunto de ações que proporcionam o conhecimento, a detecção ou prevenção de qualquer mudança nos fatores determinantes e condicionantes de saúde individual ou coletiva, com a finalidade de recomendar e adotar as medidas de prevenção e controle das doenças ou agravos.

- **pesquisa epidemiológica, de laboratório e outras modalidades:** produzem o conhecimento necessário para estabelecer possíveis associações entre fatores de risco associados aos diversos objetos da vigilância sanitária e determinadas doenças e agravos;
- **informação, comunicação, educação para a saúde e outras intervenções para a promoção da saúde:** a vigilância sanitária não se baseia apenas nas ações de fiscalização, ela envolve também a divulgação de informações claras e precisas, contribuindo para “reduzir as assimetrias de informação e para subsidiar uma ação mais proativa e participativa do cidadão na defesa dos seus direitos” (COSTA, 2009, p. 30).

Observa-se, portanto, a complexidade das ações de vigilância sanitária que exige do profissional conhecimentos de diversas áreas, como Nutrição, Farmácia, Medicina Veterinária, Enfermagem, Medicina, além de conhecimentos específicos da Saúde Coletiva, da Epidemiologia, das Ciências Sociais, do Direito, da Engenharia, da Estatística entre outros.

7.2 A Comunidade

A Coordenação Regional de Portos, Aeroportos e Fronteiras da Bahia faz parte da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (BRASIL, 2019).

Em abril de 2019, com a publicação da RDC nº 274 de 05 de abril de 2019 (BRASIL, 2019), que alterou o Regimento Interno da Anvisa (RDC nº 255, de 12 de dezembro de 2018 (BRASIL, 2018)), essa Coordenação passou ao status de Regional, ficando responsável, além dos Pontos de Atuação do seu estado, pelas Coordenações Estaduais do Ceará, Piauí e Maranhão. Esse novo modelo, além de criar uma regional, extinguiu os antigos Postos (sede, Porto e Aeroporto) e uniu seus servidores, formando uma equipe única vinculada à Coordenação (estadual ou regional), que passou a contar com pontos de atuação (porto e aeroporto).

Com essa nova formatação, os servidores entrevistados acreditam que a Gerência esperava suprir a carência de servidores, causada pelo aumento das aposentadorias e

disponibilização de técnicos para a equipe de importação (teletrabalho); e organizar melhor o processo de trabalho, direcionando o potencial técnico das Coordenações para o planejamento, execução e monitoramento das atividades de fiscalização e inspeção.

Segundo este modelo, servidores que habitualmente desempenhavam apenas ações na área portuária passaram a desenvolver também ações na área aeroportuária, e vice versa. Conforme observado nas entrevistas realizadas, não houve treinamento ou mesmo algum tipo de intervenção que favorecesse a transição, os servidores mais antigos ficaram encarregados de passar o seu conhecimento tácito para aqueles que agora teriam que desempenhar a nova atividade.

Para apoiar as Coordenações nesse processo de mudança, a GGPAF criou uma página para facilitar a troca de informação entre a regional e os estados e elaborou um Plano de Implementação, contendo as etapas necessárias à implementação total da sistemática regional (ANVISA, 2020).

Como pode-se perceber, as mudanças trazidas pela nova estrutura organizacional afetaram não apenas a organização da equipe, mas também o processo de trabalho dos servidores.

No caso específico da Bahia⁵, havia quatro Postos de Trabalho, com equipes, escalas, processo de trabalho, arcabouço legal e áreas de atuação diferenciados. Os postos eram distantes geograficamente, mesmo aqueles localizados em um mesmo município (Porto e Aeroporto de Salvador) estavam 32 km de distância um do outro, assim o contato entre os servidores se dava esporadicamente, em reuniões 2 a 3 vezes ao ano. Servidores que atuavam no aeroporto desconheciam o processo de trabalho, ação, normas e protocolos técnicos e legais para ação em embarcações ou nas áreas portuárias, por exemplo.

Atualmente, a equipe que atende os pontos de atuação da Bahia, ligados a CRPAF-Ba é composta por 28 servidores distribuídos entre os pontos de atuação de Salvador (26) e Porto Seguro (02)⁶. Apesar de pertencerem a uma única equipe, as ações continuam com certa divisão. A especificidade da ação, a distância entre os pontos de atuação e o fato dos

⁵ Informação obtida pela observação de campo e pela vivência da pesquisadora.

⁶ Dados obtidos com observação de campo.

servidores habitarem regiões próximas ao antigo local de trabalho foram fatores que fizeram com que o fim dos Postos de trabalho ocorresse apenas no nível administrativo e não no laboral.

A Tabela 1 revela o número de servidores do estado da Bahia, vinculados à CRPAF-Ba, distribuídos por área de atuação e nível de escolaridade exigido pelo cargo que ocupa. Percebemos que temos 17 servidores atuando na área finalística, isto é, desenvolvendo as ações de fiscalização na área portuária e aeroportuária; 3 (três) servidores foram cedidos para a equipe de importação (teletrabalho) e estão temporariamente afastados das ações nos Pontos de atuação da Coordenação; e 9 (nove) servidores estão nas atividades administrativas, não desenvolvendo ações de inspeção.

Tabela 1- Número de servidores que atuam nos pontos de atuação localizados no estado da Bahia, lotados na CRPFA-BA, por nível de escolaridade e área de atuação

| Área de ação | Nível de escolaridade | |
|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| | Técnico/profissional de nível médio | Especialista/profissional de nível superior |
| Área administrativa | 06 | 03 |
| Área finalística (inspeção) | 12 | 05 |
| Cedidos ao tele trabalho | 0 | 03 |

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados coletados em campo.

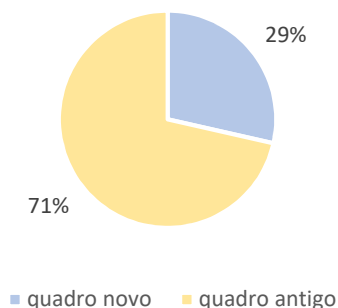
Um outro fator relevante é que apesar de todos terem vínculo estatutário com a Anvisa, a forma de ligação com a instituição se deu de forma diferenciada. Alguns servidores, os mais antigos, vieram de outros órgãos, alguns já extintos, e foram cedidos à antiga Secretaria de Vigilância Sanitária, instituição que deu origem a Agência, esse grupo é denominado quadro específico. A diferença é que eles são identificados segundo sua formação profissional, seu salário é diferente do outro grupo e podem receber adicionais como o adicional noturno e insalubridade.

Os servidores que fizeram concurso para a Agência são reconhecidos como quadro efetivo. Eles fazem parte dos servidores mais novos e têm salário diferente do outro grupo, pois recebem por subsídios, o que não permite o recebimento de gratificações ou mesmo adicionais ao salário.

Esse grupo é formado por Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária, Analista Administrativo, ambos de nível superior, Técnico em Regulação e Vigilância Sanitária e Técnico Administrativo, que exige apenas o Ensino Médio.

O Gráfico 1 mostra que, em relação ao vínculo com a instituição, 71% dos servidores fazem parte do quadro específico e apenas 29 % ingressaram na Agência por meio de concurso para este órgão.

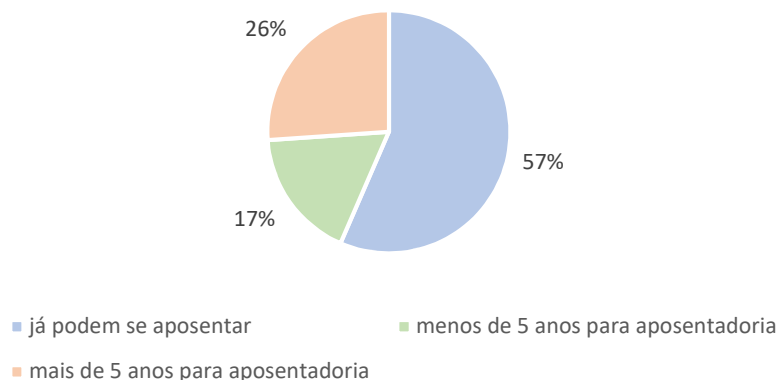
Figura 1- Distribuição dos servidores que atuam nos pontos de atuação localizados no estado da Bahia, lotados na CRPAF-BA, segundo vínculo institucional



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados em campo.

Os servidores do quadro específico têm, em sua maioria (57%), tempo de trabalho e idade suficientes para solicitar a sua aposentadoria, mas decidiram permanecer trabalhando, podendo a qualquer momento se desvincular da instituição.

Figura 2- Distribuição dos servidores que atuam nos pontos de atuação localizados no estado da Bahia, lotados na CRAF-Ba, segundo tempo para aposentadoria



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados em campo.

7.3 A prática

A CRPAF-Ba está ligada GGPAF, gerência da Anvisa responsável por garantir o controle sanitário de portos, aeroportos e fronteiras, bem como a proteção à saúde do viajante, dos meios de transporte e dos serviços submetidos à vigilância sanitária (BRASIL, 2018).

De acordo com o Regimento Interno da Agência Nacional de Vigilância Sanitária promulgado pela RDC nº 255, de 10 de dezembro de 2018 (BRASIL, 2018), são atribuições da GGPAF:

- I - supervisionar as unidades organizacionais responsáveis pela fiscalização, controle e monitoramento em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;
- II - supervisionar as execuções das ações de vigilância sanitária epidemiológica e saúde do viajante em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;
- III - articular medidas para a promoção e proteção da saúde da população em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;
- IV - definir ações voltadas para o aprimoramento do processo de fiscalização e controle sanitário em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;
- V - definir ações voltadas para otimização de recursos e racionalização das atividades afetas à Anvisa em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;
- VI - supervisionar as atividades relacionadas à importação e exportação de produtos sujeitos à vigilância sanitária;
- VII - supervisionar a implementação das ações para o cumprimento do Regulamento Sanitário Internacional e dos demais acordos, tratados e

cooperações internacionais afetos à fiscalização e ao controle sanitário em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;

VIII - supervisionar os processos de regulação das atividades de vigilância sanitária em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;

IX - coordenar de forma integrada e compartilhada com a Gerência-Geral de Controle e Monitoramento, o monitoramento das informações e indicadores da situação sanitária nacional e internacional, especialmente da ocorrência de eventos que possam constituir uma Ministério da Saúde - MS Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA

X - supervisionar as medidas relativas à fiscalização de cargas importadas e exportadas sujeitas ao regime de vigilância sanitária, em conjunto com as demais unidades e gerências envolvidas;

XI - propor à Diretoria as medidas e formalidades sanitárias relativas ao controle sanitário realizado em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados;

XII - propor à Diretoria a operacionalização das atividades de vigilância epidemiológica e controle de vetores nas áreas de portos, aeroportos e fronteiras, em consonância com as diretrizes do Ministério da Saúde; e

XIII - expedir Resoluções (RE) referentes à concessão, indeferimento, alteração, revalidação, renovação e cancelamento de Autorização de Funcionamento (AFE) e Autorização Especial (AE) de Empresas. (Redação dada pela Resolução – RDC nº 274, de 5 de abril de 2019).

Compete também à GGPAF fazer cumprir o que está determinado no Regulamento Sanitário Internacional (2005) (WHO, 2008)⁷, instrumento jurídico internacional, adotado pelos Estados Membros da Organização Mundial da Saúde (OMS), com o intuito de ajudar a comunidade internacional a prevenir e responder a graves riscos de saúde pública que têm o potencial de atravessar fronteiras e ameaçar pessoas em todo o mundo (OPAS, 2020); e em outros acordos subscritos pelo Brasil.

As Coordenação estaduais são compostas por pontos de atuação localizados nos portos, aeroportos, fronteiras, terminais de passageiros e de cargas e estações aduaneiras de todo o país (BRASIL, 2019).

Esses pontos são definidos considerando o fluxo de viajantes e de meios de transportes internacionais, o seu posicionamento geográfico e a sua vulnerabilidade sanitária e epidemiológica. Eles estão em áreas considerados críticas para a disseminação de doenças, devido à grande circulação de pessoas, bens e serviços (RAMALHO, 2009).

⁷ O RSI entrou em vigor no dia 15 de junho de 2007.

Os servidores que atuam nesses pontos desempenham ações como orientação a viajantes, tripulantes, prestadores de serviços, transportadores e administradores da área de portos, aeroportos e fronteiras e controle sanitário dos meios de transporte e da infraestrutura dessas áreas (ANVISA, 2006).

Assim, a sua prática de trabalho está voltada para a fiscalização do cumprimento de normas sanitárias e da adoção de medidas preventivas e de controle de surtos, epidemias e agravos à saúde pública, com base na legislação brasileira, no Regulamento Sanitário Internacional (WHO, 2008) e outros atos subscritos pelo Brasil.

7.3.1 A prática no contexto dos servidores da CRPAF-Ba

Para analisar a prática dos servidores da CRPAF-Ba foram entrevistados 09 servidores, aqui denominados atores⁸, considerados chaves. O cenário descrito nessas entrevistas será discutido a seguir.

Quando questionados sobre a forma de acesso ao material técnico que embasa sua ação, 42% dos entrevistados mencionaram que a principal fonte de acesso é a intravisa, é neste ambiente interno que encontram as notícias e principais acontecimentos que envolvem a Agência. Contudo, as informações específicas para a área de portos e aeroportos não são apresentadas de forma organizada por área ou competências ou, ainda, por funções. Nesta perspectiva, os entrevistados queixam-se da falta de transparência nas informações disponibilizadas.

O sistema de transparência da Anvisa por meio do e-mail e do intravisa são ineficazes. Muitas vezes a notícia não chega. (Ator 5)

Todos os entrevistados disseram utilizar o computador constantemente na rotina de trabalho, principalmente para emissão de termos legais e documentos, acesso a plataformas e sistemas de anuência. Porém, queixam-se que o aprendizado para uso das ferramentas que embasam a prática ocorre de maneira empírica, sem treinamento ofertado pela instituição. Além disso, há queixa de dificuldade de acesso aos instrumentos de trabalho, principalmente pelos servidores que ingressaram mais recentemente na Coordenação. A organização dos materiais como formulários, *check-lists*, roteiros de

⁸ A fim de preservar a identidade e privacidade dos entrevistados eles foram identificados como Ator X.

inspeção ficam sob responsabilidade do servidor, que organiza estes materiais em sua área de trabalho, a fim de facilitar esse acesso.

Com o evento da pandemia, que ocasionou o afastamento de grande parte dos servidores para trabalho remoto, ferramentas como *sharepoint*¹⁰ foram difundidas. Muitas coordenações passaram a organizar seu material de apoio e disponibilizá-lo por meio dessa plataforma. Contudo, a falta de familiaridade com a tecnologia foi um obstáculo para a aceitação da ferramenta, principalmente pelos servidores quem atuam a mais tempo na Coordenação, conforme comentários a seguir:

Tenho ganho familiaridade com aplicativos de compartilhamento atualmente, fui aprendendo sozinho, perguntando e utilizar, uso *sharepoint*, *onedrive*, dentre outros (Ator 1).

Não fiz nenhuma instrução ainda sobre o SharePoint e tenho dificuldade de encontrar informação nele (Ator 6).

Achei bem prático o uso do *shared point*, mas a instituição não nos preparou para utilizar essa ferramenta. Muitos recursos desta ferramenta vêm sendo subutilizado. O uso do mesmo tem comprometido a comunicação uma vez que, eu só consigo me comunicar por meio dele com quem sabe utilizar, como não houve treinamento, quase ninguém sabe (Ator 1).

Surge nas falas, a fragilidade no fluxo de comunicação com a Coordenação, para eles há falta de transparência nas informações e entraves nesse fluxo tanto entre os pontos de atuação, como entre o coordenador e os servidores e entre a coordenação e os demais setores da Agência localizados em Brasília.

A troca não é sistemática, nem clara. A informação vinda da diretoria e Gerência Geral não é clara e a chefia imediata também não a difunde de forma sistemática, ou transparente. Verticalmente não há um bom fluxo. Horizontalmente entre os colegas também não muito intercâmbio (cada um cuida do seu). (Ator 3).

O fluxo (de comunicação) é descontínuo e truncado, com obliteração de informações, com possibilidade de muita melhoria (Ator 8).

Os servidores queixam-se também que as mudanças no processo de trabalho não são comunicadas adequadamente. Como não há um local para disponibilização dessas informações, eles dependem de vários sistemas e/ou dispositivos para saber das novas normas técnicas, mudanças no processo de trabalho ou modelo institucional.

¹⁰ Plataforma de aplicações Web da Microsoft, utilizada para compartilhamento de conteúdo, documentos, publicações, disponibilizada na intravisa (intranet organizacional da Anvisa) para gestão de conteúdo, gestão documental e criação de portais colaborativos.

Não há clareza na comunicação entre a Gerência e os servidores. A informação chega de forma compartimentalizada, e por meio do Coordenador, criando a sensação que só flui aquilo que é de interesse da instituição, conforme pode ser observado nas falas que seguem:

Vejo com um fluxo que funciona razoavelmente bem quando a informação é considerada de interesse da instituição, quando é de interesse do servidor ou visa capacitar o servidor é muito ruim. (Ator 1).

A equipe trabalha junta a anos. A maioria já pode se aposentar. Há muitos vícios. Os colegas foram penalizados por gestões ruins e pouco reconhecidos pela instituição. (Ator 3).

Eles me procuram quando precisam de algum apoio, mas em geral não acompanho a rotina das outras coordenações. (Ator 3).

Os entrevistados não se sentem apoiados pela instituição para desempenhar suas atividades e apenas 51% diz ter segurança em relação ao seu processo de trabalho.

A falta de apoio e a interferência política foram fatores trazidos como determinantes para esse quadro. Situações como a atual, de pandemia, onde se faz mais corriqueira a relação com outros órgãos tornou essa dificuldade ainda mais evidenciada:

Às vezes preciso de informações dos colegas do financeiro e da logística e elas não são muito claras, parece também que eles não conversam entre eles. Quando as pessoas me passam algum trabalho, que elas sempre fizeram e eu comecei a fazer a pouco, elas não me passam instruções claras. Eu leio e vejo modelos no SEI, mas seria bom contar com a experiência e conhecimento da equipe. (Ator 3).

A equipe não se considera preparada para as inovações implementadas em sua rotina, principalmente porque não há treinamentos ou cursos com o intuito de familiarizar os servidores a essas inovações. O aprendizado se dá de forma empírica, e muitas vezes nem os colegas ajudam nesse processo.

Segundo eles, para ter melhorias no seu processo de trabalho, a instituição deveria dar mais apoio à equipe, com treinamentos, reuniões para discussão de questões cotidianas, cursos, atividades que eles enquadram no item “capacitação”. Alguns entrevistados também comentam que o servidor deveria ser ouvido e ter uma participação mais ativa nesse processo:

A Anvisa deveria capacitar servidores e discutir profundamente as mudanças promovidas. (Ator 2).

Poderia promover mais treinamentos e reuniões. A informação precisa ser mais difundida, permitindo que o corpo técnico também se manifeste e dê *feedbacks* sobre as inovações. Os técnicos poderiam ser mais ouvidos, se sentiriam parte e contribuiriam mais. (Ator 3).

Como os servidores não têm apoio institucional e segurança no processo de mudança causado pelas inovações introduzidas, eles buscam apoio nos colegas para suprir essa carência, conforme comentários que seguem:

Quando tenho uma dúvida em relação ao meu trabalho, busco resolver com a leitura da legislação, POP's, com a experiência de um colega ou com o gestor da área. (Ator 6).

Costumo buscar exemplos no SEI, às vezes pergunto a alguém próximo, consulto a norma, e se não ficar claro, recorro a área técnica em Brasília. (Ator 3).

Busco resolver com colegas, em consulta à legislação, manuais, documentos oficiais, etc. (Ator 5).

Estudando sozinho, o que inclui a busca de informações com colegas e gestores que conhecem sobre o tema objeto da dúvida. Uso também o SharePoint como ferramenta de estudo (páginas desenvolvidas pelas áreas da Anvisa). (Ator 8).

Outro ponto que chama atenção é que não há um quadro de especialistas que dê apoio aos técnicos. Apesar do cargo de alguns servidores ser de Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária, a experiência com as especificidades da saúde pública, ou mesmo com a área da vigilância sanitária se deu por meio do trabalho na Anvisa, na rotina de trabalho. Não houve nenhum tipo de treinamento ou curso que discutisse as particularidades da área de portos, aeroportos e fronteiras. Essa situação se agrava, quando pensamos que a regionalização mudou servidores de um ponto de atuação para outro, lhe exigindo novos conhecimentos.

Como a função que desempenham não foi algo que fez parte da sua formação profissional, eles sentem carência de cursos e treinamentos que supram essa falta.

Para se relacionar com os colegas de outras coordenações ou pontos de atuação, eles dizem utilizar as plataformas de comunicação síncrona como o *teams*, *zoom* e o *whatsapp*, mas os servidores dos quadros mais antigos mencionam dificuldade na utilização desses aplicativos, sendo as reuniões presenciais o principal momento de contato com os colegas.

Essa dificuldade no uso de tecnologias pelos colegas mais antigos é vista pelos colegas do quadro efetivo como algo que afeta negativamente o fluxo de comunicação dentro da Coordenação:

A comunicação é ruim, em especial pela falta da cultura de registro de informações e decisões e limitação da maioria dos servidores quanto a novas tecnologias. (Ator 2).

Atualmente, com muitos servidores sendo liberados para trabalho remoto, devido aos riscos associados à pandemia, as reuniões virtuais passaram a ser uma constante na rotina de trabalho. O *teams* tem sido a plataforma mais utilizada pelos servidores, isso trouxe mais agilidade e rapidez na comunicação entre colegas, principalmente aqueles situados em outras coordenações e na sede da gerência. Contudo, a falta de recursos tecnológicos como computadores modernos e uma boa conexão de internet impediram a utilização dessa ferramenta de forma eficaz. E mesmo vendo positividade nesse tipo de contato, eles acreditam que a limitação do contato físico e a dificuldade em expor as suas opiniões nesse tipo de reunião foi um ponto negativo.

Acho positivo a agilidade e o registro. Negativos, a dificuldade de usar consultas pretéritas e fato da comunicação ser escrita. O que demanda uma boa capacidade de síntese para expor problemas complexos. (Ator 1).

Pontos positivos é a realização de vários cursos e não ter limite de participantes. Como negativo a interação com o instrutor e colegas de curso é menor que em um curso presencial. (Ator 4).

Um ponto positivo é a desnecessidade de deslocamento, redução de custos, aumento da abrangência de participação (participação de colaboradores lotados em vários estados brasileiros), rapidez e disponibilidade na troca de informações e conhecimentos. (Ator 8).

Assim, diante desse contexto, eles veem a necessidade de um espaço de diálogo, reflexão e apoio voltado para a melhoria do processo de trabalho.

Deveria ter um ambiente de fácil acesso, que favorecesse a integração de pessoas e experiências e favorável ao novo e ao contraditório. (Ator 2).

Deveria ter mais reuniões para discutir as formas de trabalho, cronogramas, melhores condições e trabalho e aumento do número de servidores. (Ator 7).

Penso que seria bom abertura para o diálogo, para participação e construção coletiva. (Ator 3).

A instituição deveria entender sobre a relevância do tema (processo de trabalho) e que o tempo gasto com essa reflexão não é perda de tempo. (Ator 1).

Com o entendimento de que

[...] cada processo de trabalho e a participação de cada servidor nesse processo. A partir daí, buscar compreender como as tecnologias já disponíveis são capazes de contribuir para a melhoria. (Ator 8).

Para eles, além de criar um espaço de discussão, um espaço colaborativo de trabalho. A instituição deveria incentivar os servidores a participar desse espaço, com reuniões, treinamentos, escutando, implementando as sugestões dadas pelos técnicos, reforçando o caráter técnico da sua equipe.

Para motivar seria necessário, antes, que as pessoas se aproximassem do tema "rede colaborativa no ambiente de trabalho". (Ator 8).

Uma rede:

100% digital, de fácil entendimento e compreensão, com uso de ferramentas de usabilidade intuitiva, organizada por objetos de trabalho de forma clara e evidente, e gerenciada por um moderador competente. Para estimular a participação efetiva, desenvolver algum algoritmo que recompensasse corporativamente o colaborador que participasse ativamente. (Ator 8).

Diante desse contexto, para intervir no cenário aqui apresentado, embasada na ideia de comunidade de prática proponho a criação a criação de uma *home page* que atenda as demandas dos servidores e que sirva de ferramenta de apoio a sua prática de trabalho.

8 COMVISA: A PROPOSTA

Como já mencionado anteriormente, o plano de ação proposto no presente trabalho consiste na criação uma ferramenta que possibilite o estabelecimento de uma rede que interligue os servidores que atuam nos pontos de atuação localizados na Bahia, lotados na CRPAF-Ba.

O objetivo é criar um canal de comunicação e de conexão entre os servidores, favorecendo o fluxo de comunicação, a discussão de casos, a troca de experiências na solução de problemas, o compartilhamento de conhecimento e informações.

A abordagem metodológica e teórica comunidade de prática foi o escolhido por melhor atender as necessidades levantadas pelo grupo.

Hernandez (2003) apresenta algumas ferramentas de suporte para comunidade de prática, dentre as quais encontra-se a homepage que serve como espaço “para declarar a existência da comunidade e descrever seu domínio (tópico principal de discussão), propósito (objetivo) e atividade” (HERNANDEZ, 2003, p. 42) e o repositório de documentos para a base de conhecimento;

Nessa perspectiva, a comunidade denominada Comvisa será customizada em uma homepage onde serão publicados livros e artigos de interesse, materiais de apoio para a realização de atividades práticas, ferramentas de uso cotidiano. Também haverá um detalhamento da prática dos servidores e suas competências e experiências profissionais, descrição do processo de trabalho, fóruns de debates, bem como calendário de encontros presenciais, pois estes serão fundamentais para o fortalecimento dos laços de pertencimento e colaboração entre os membros.

Na página de apresentação inicial do ambiente virtual da Comvisa (*homepage*) serão disponibilizados as categorias de prática que seguem:

- banco de *expertises*: as competências e habilidades de todos os servidores serão levantadas a partir de sua formação, capacitação, experiência e relato e estarão disponibilizadas por área de atuação para ser consultada por servidores que necessitem de apoio ou orientação técnica;
- banco de casos: para documentar relatos e casos apresentados em forma de texto ou vídeo, separados por ponto de atuação (porto e aeroporto);

- biblioteca: com artigos, livros com temas de interesse;
- notícias: com publicações, notícias relevantes de interesse da área;
- acervo legal: resoluções, portarias e leis de interesse, organizados por ponto de atuação (porto e aeroporto);
- normas e protocolos que embasam a ação separados por ponto de atuação (porto e aeroporto);
- material de apoio: *check-list*, formulários, modelos de documentos usuais em sua rotina de trabalho separados por ponto de atuação (porto e aeroporto), passo a passo com orientação a cada ferramenta;
- agenda de encontros presenciais;
- fóruns de debates organizados por eixos temáticos;
- ferramentas integradas (*teams*, *sharepoint* e outros);
- tutoriais materiais instrucionais: para auxiliar na organização de todos os materiais instrucionais para acesso e uso das ferramentas de trabalho;
- agenda de contatos;
- acesso as plataformas e pastas públicas; e
- tutoriais processos de trabalho: com orientações acerca do processo de trabalho de cada objeto (passo a passo para intervenção em cada objeto). Esse item será construído com juntamente.

Embora o objetivo do presente trabalho tenha como escopo estabelecer os referenciais teóricos e analisar os dados qualitativos para identificar os problemas que podem ser solucionados (ou amenizados) por meio plano de ação da Comvisa, é importante ir um pouco além do “plano”.

Com essa intenção é apresentada a seguir o protótipo do ambiente virtual da Comvisa. Com isso, objetiva-se representar visualmente a proposta da comunidade para os servidores da CRPAF-Ba, possibilitando a sua contribuição na avaliação e aprimoramento da ferramenta, o que poderá ser feito no próprio ambiente virtual.

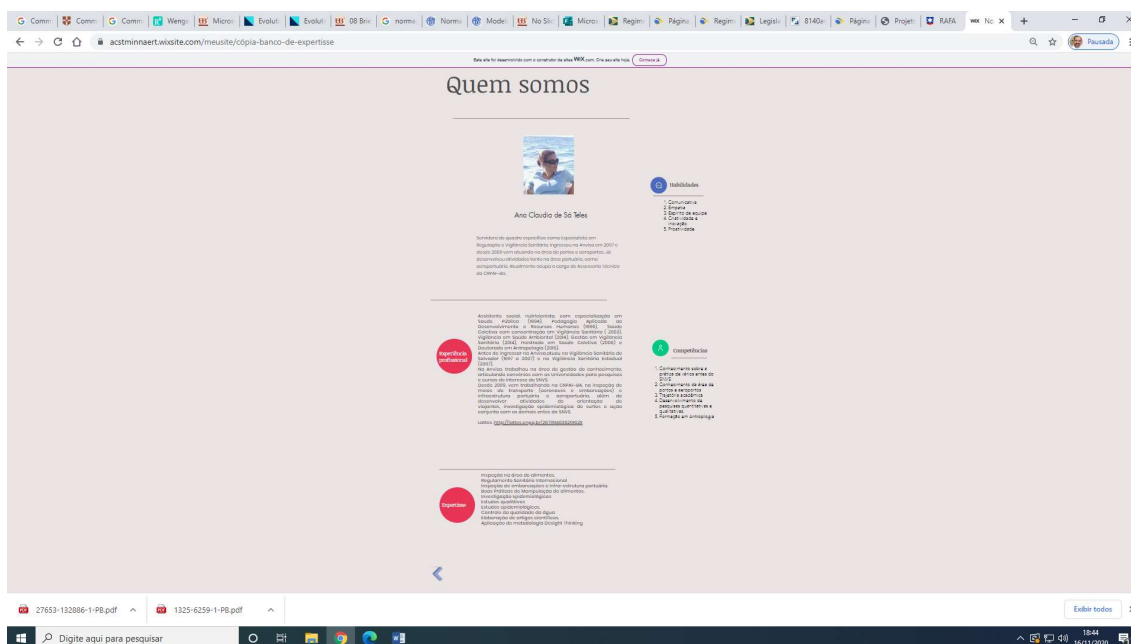
As telas que seguem trazem uma síntese do que foi apresentado neste TCC e podem ser consultadas *on line*, no endereço: <https://acstminnaert.wixsite.com/meusite>.

Figura 3 – Imagem da tela da homepage da Comvisa : página inicial - Quem somos?



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Figura 4 - Imagem da tela da homepage da Comvisa : Quem somos



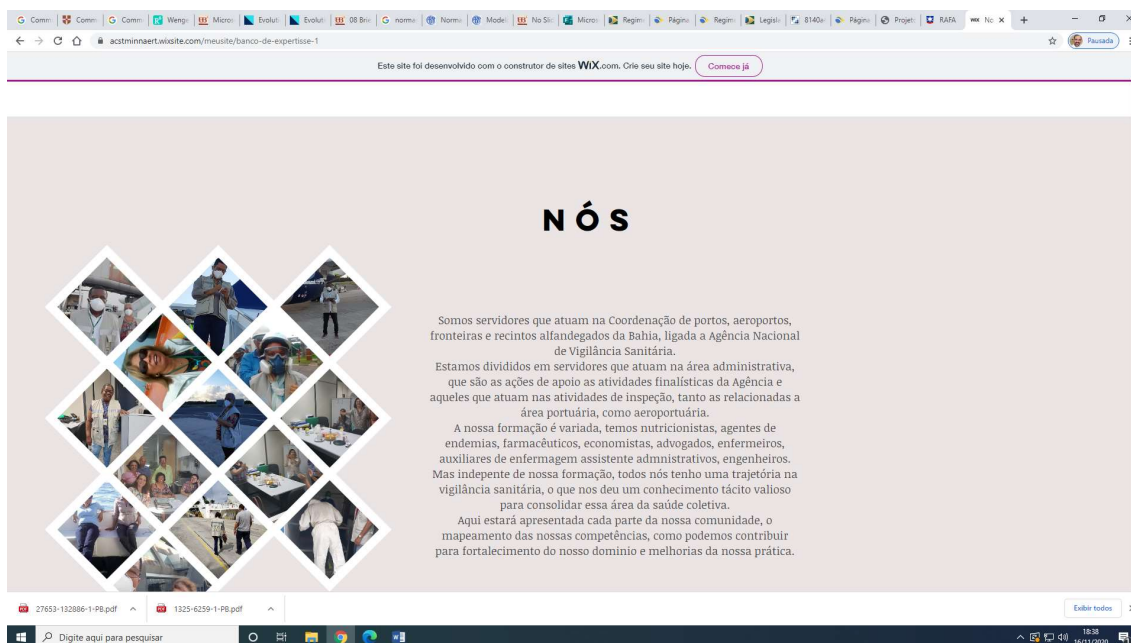
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Figura 5 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Nosso domínio



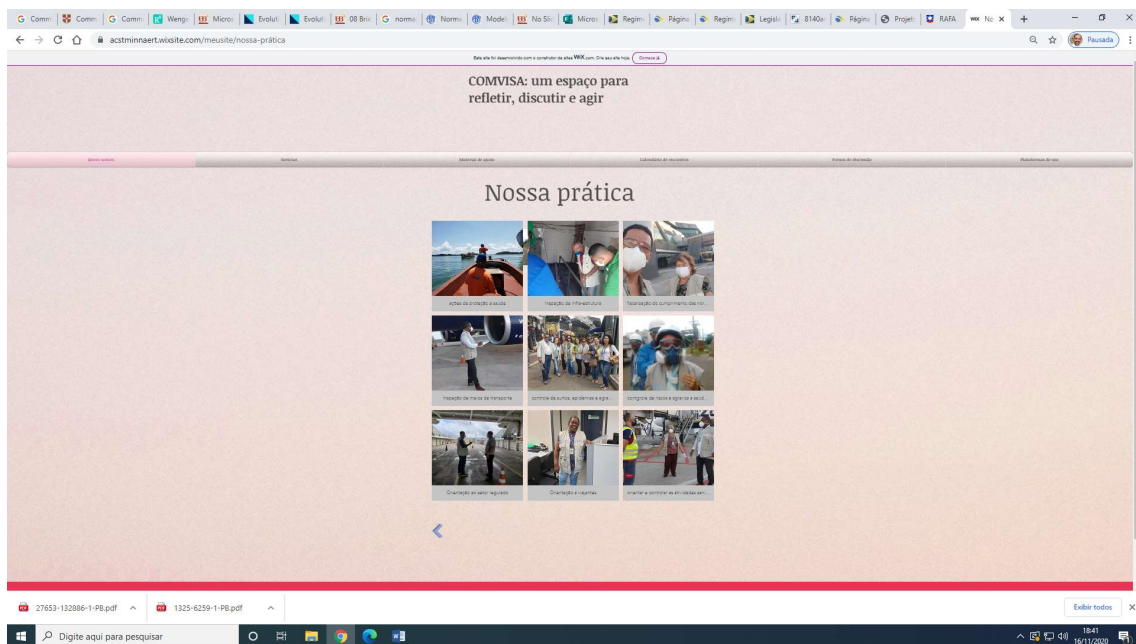
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Figura 6 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Nossa comunidade



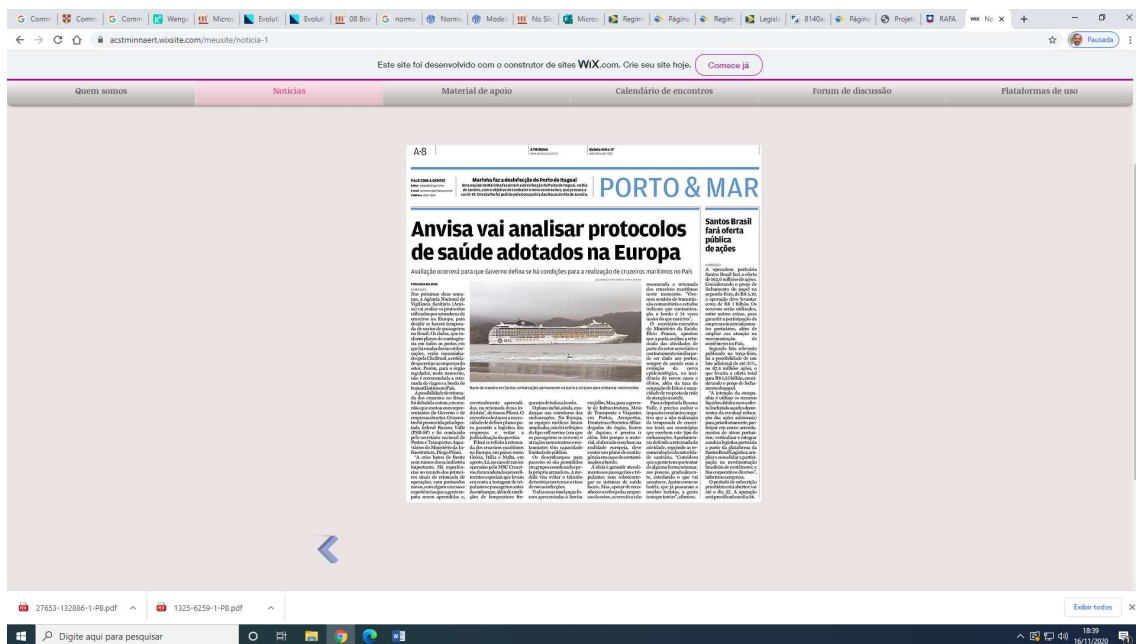
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Figura 7 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Nossa prática



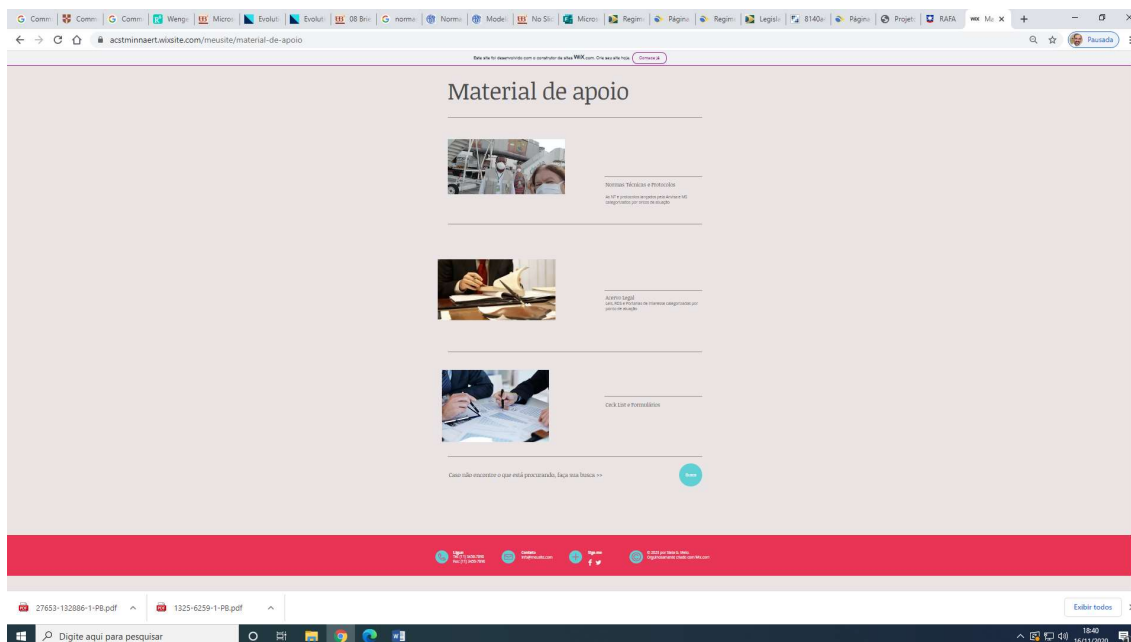
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Figura 8 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Notícias



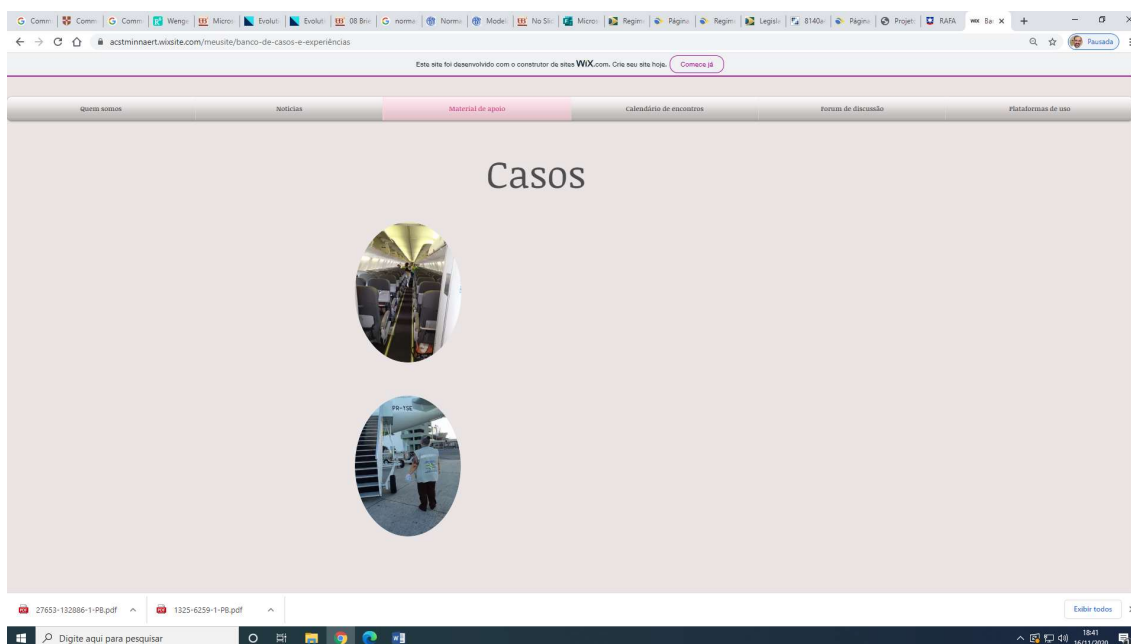
Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Figura 9 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Material de Apoio



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

Figura 10 - Imagem da tela da homepage da Comvisa: Banco de casos



Fonte: Elaborado pela autora a partir da pesquisa.

9 APLICAÇÕES PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A ferramenta proposta neste estudo auxiliará a organização na expansão das suas estruturas sociais, contribuindo com seu desenvolvimento, por meio do compartilhamento, armazenamento e gestão de conhecimento explícito e tácito.

Na discussão dos problemas cotidianos, na reflexão das experiências comuns vividas, na busca de soluções inovadoras e melhorias para as práticas e novas habilidades, no compartilhamento de informações de interesse comum, a Comvisa desenvolverá as competências sociais dos indivíduos e, conseqüentemente, irá agregar valor à organização como um todo.

10 CONCLUSÃO

O trabalho aqui apresentado consiste em um plano de ação para o desenvolvimento de uma ferramenta para conexão dos servidores lotados na CRPAF-Ba, favorecendo o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências, bem como a colaboração no desenvolvimento do processo de trabalho e na solução de problema.

Com base na concepção do conceito de Comunidade de Prática e nos dados coletados em campo, que trazem entraves no fluxo de comunicação, falta de segurança no desempenho das funções e de clareza em relação ao processo de trabalho, falta de integração da equipe e de um ambiente colaborativo para melhorias e aperfeiçoamento da rotina de trabalho, a ferramenta aqui proposta contribuirá para a formação de uma comunidade de prática, denominada Comvisa, apresentada por meio de uma *homepage*, mas que não se limitará ao ambiente virtual, sendo também efetivada presencialmente, através de uma agenda de encontros.

A experiência vivenciada através da elaboração deste TCC ajudou a refletir sobre o processo e a realidade de trabalho dos servidores que trabalham nos pontos de atuação da CRPAF-Ba, mas pode ser uma representação do que ocorre em outras Coordenações da Anvisa.

Espera-se com este plano contribuir não apenas para melhoria das ações da CRPAF-Ba, mas também refletir como as Cops podem ser um importante instrumento de gestão do conhecimento e para a busca de eficiência nas práticas de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANVISA. Portaria nº 1.665, de 2 de outubro de 2017. **Boletim de Serviço**, Brasília, n. 46, p. X, 2 out. 2017.

ANVISA. **Relatório Anual de Atividades 2006**. 1. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2006. 424 p. Disponível em:
<http://portal.anvisa.gov.br/documents/281258/2742545/Relat%C3%B3rio+de+atividades+2006.pdf/587c216c-aad1-44af-9a42-2a057fa4cb33>. Acesso em: 1 set. 2020.

ANVISA, **Gerência Geral de Portos, Aeroportos e Fronteiras**, 2020. Página disponibilizada na Intravisa com informações de interesse da gerência. Disponível em :
https://anvisabr.sharepoint.com/sites/intravisa/_layouts/15/search.aspx?q=portos%20aeroporto. Acesso em 14/09/2020

BRASIL. **Acesso a informação: institucional**, 2020 Informações institucionais da Agência Nacional de Vigilância Sanitária- Anvisa. Disponível em:
<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/institucional>. Acesso em: 15/09/2020

BRASIL. **Decreto nº 3.029, de 16 de abril de 1999**. Aprova o Regulamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1999. Disponível em:
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1999/decreto-3029-16-abril-1999-371883-norma-pe.html>. Acesso em: 17 set. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 3.571, de 21 de agosto de 2000**. Dá nova redação a dispositivos do Regulamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária aprovado pelo Decreto nº 3.029, de 16 de abril de 1999. Brasília: Presidência da República, 2000. Disponível em:
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2000/decreto-3571-21-agosto-2000-358935-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 2 set. 2020.

BRASIL. **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 e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/legislacao/lei8080_190990.htm. Acesso em: 6 set. 2020.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999**. Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Brasília: Congresso Nacional, 1999. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1999/lei-9782-26-janeiro-1999-344896-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Diretoria Colegiada. **Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº 255, de 10 de dezembro de 2018**. Aprova e promulga o Regimento Interno da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa e dá outras providências. Brasília: Ministério da Saúde, 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia/>

/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/54522298/do1-2018-12-11-resolucao-de-diretoria-colegiada-rdc-n-255-de-10-de-dezembro-de-2018-54521871. Acesso em: 10 set. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Diretoria Colegiada. **Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº 274, de 5 de abril de 2019.** Altera a Resolução da Diretoria Colegiada - RDC nº 255 de 10 de dezembro de 2018, que aprova e promulga o Regimento Interno da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa. Brasília: Ministério da Saúde, 2019. Disponível em: https://www.lex.com.br/legis_27795351_RESOLUCAO_DA_DIRETORIA_COLEGIA_DA_RDC_N_274_DE_5_DE_ABRIL_DE_2019.aspx. Acesso em: 2 set. 2020.

COSTA, E. A. A Vigilância Sanitária e a Saúde do Consumidor. *In*: ROUQUAYROL, M. Z.; ALMEIDA FILHO, N. A. **Epidemiologia e Saúde**. 5. ed. Rio de Janeiro: MEDSI, 1999. p. 327-352.

COSTA, E. A. Conceitos e Área de Abrangência. *In*: ROZENFELD, S. (org.). **Fundamentos da Vigilância Sanitária**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2000. p. 41-48. disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 1 dez. 2020.

COSTA, E. A. Vigilância Sanitária: proteção e defesa da saúde. *In*: ROUQUAYROL, M. Z.; ALMEIDA FILHO, N. **Epidemiologia e Saúde**. 6. ed. Rio de Janeiro: MEDSI, 2003. p. 357-387.

COSTA, E. A. Vigilância Sanitária: temas para debate. *In*: COSTA, E. A. **Fundamentos da Vigilância Sanitária**. Salvador: Edufba, 2009. p. 11-36. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/6bmrk/pdf/costa-9788523208813-03.pdf>. Acesso em: 1 set. 2020.

ENAP. Risco sanitário, controle e monitoramento em vigilância sanitária. *In*: ENAP. **Introdução à Vigilância Sanitária**. Brasília: ENAP, 2017. mód. 3, p. 5-40. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/33856/3428144/M%C3%B3dulo+3+-+Risco+sanit%C3%A1rio+controle+e+monitoramento+em+Vigil%C3%A2ncia+Sanit%C3%A1ria.pdf/5a72e9c7-b5d3-49ea-a3fa-24a3ed83e377>. Acesso em: 23 set. 2020.

FERNANDES, F. R. F.; CARDOSO, T. A.; CAPAVERDE, L. Z.; SILVA, H. F. N. Comunidades de prática: uma revisão bibliográfica sistemática sobre casos de aplicação organizacional. **A to Z: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 44-52, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/atoz/article/view/46691/28744>. Acesso em: 5 set. 2020.

GAZZOLI, P. Comunidades de prática enquanto viabilizadoras de projetos comuns em ambientes turbulentos: uma abordagem crítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 16, n. 6, p. 827-865, nov./dez. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552012000600004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 set. 2020.

GROPP, M. C. B. **Uma Abordagem Etnográfica em Comunidade de Prática**. 2005. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica,

São Paulo, 2005. Disponível em:

<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/990/1/Dissertacao%20Beatrice%20M%20Carola%20Gropp.pdf>. Acesso em: 16 set. 2020.

GUIMARÃES, T. B.; GONÇALVES, L. C.; VALE, G. M. V. De comunidade de prática a rede de práticas: um estudo da evolução de uma comunidade startups da cidade de Belo Horizonte. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 761-773, out./dez. 2018.

HERNANDEZ, C. A. M. **Fatores Críticos de Sucesso para o Estabelecimento e a Operação de Comunidades de Prática Virtuais**. 2003. 126 p. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A24F0A728E014F0AE853865A17>. Acesso em: 15 set. 2020.

IPIRANGA, A. S. R.; FARIA, M. V. C. M.; AMORIM, M. A. A comunidade de prática da rede nós: colaborando e compartilhando conhecimentos em arranjos produtivos locais. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 44, p. 149-170, jan./mar. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302008000100008&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 set. 2020.

MELO, E. S.; MORAES, M. G.; COSTA, M. A. Características de comunidades de prática existentes no Serviço de Informação em Arte: o caso da REDARTE/RJ. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 24, n. 2, p. 3-13, abr./jun. 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362019000200003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 19 set. 2020.

NAVARRO, M. V. T. **Risco, Radiodiagnóstico e Vigilância Sanitária**. Salvador: Edufba, 2009.

RAMALHO, P. I. S. (org.). **Regulação e Agências Reguladoras: Governança e Análise de Impacto Regulatório**. 1. ed. Brasília: ANVISA, 2009.

OPAS. **Regulamento Sanitário Internacional (RSI)**, 2020. Descrição e disponibilização do RSI. Disponível em
https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=5847:regulamento-sanitario-internacional-rsi&Itemid=812. Acesso em 25/09/2020

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem Organizacional: desafios e perspectivas ao desenvolvimento de comunidades de prática**. Salvador: Conhecimento Superior, 2007.

SOUZA-SILVA, J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 176-189, abr./jun. 2009. Disponível em:
https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000200005. Acesso em: 17 set. 2020.

TEIXEIRA, D. J.; ALMEIDA, L. O. V.; PACHECO, I. J. Implantação da Ferramenta Comunidade de Prática numa unidade hospitalar da Prefeitura Municipal de Betim. *In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, 5., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: UNINOVE, 2016. p. 1-16. Disponível em: <http://www.singep.org.br/5singep/resultado/268.pdf>. Acesso em: 7 set. 2020.

WENGER, E. **Communities of Practice: learning, meaning, and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. *In: BLACKMORE, C. (ed.). Social Learning Systems and Communities of Practice*. [S. l.]: Springer Verlag and the Open University, 2010. Disponível em: <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.01.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge**. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

WENGER, E.; WENGER, B. **Communities of Practice: a brief introduction**. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>. Acesso em: 11 set. 2020.

WHO. **International Health Regulations (2005)**. 2nd. ed. Geneva: WHO Library Cataloguing, 2008.

VERMELHO, S. C.; VELHO, A. P. M.; BERTONCELLO, V. Sobre o conceito de redes sociais e seus pesquisadores. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 863-881, out./dez. 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022015000400863&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 5 nov. 2020.