



Fundação Oswaldo Cruz
Diretoria Regional de Brasília
Programa de Pós Graduação em Saúde Coletiva
Curso de Especialização em Vigilância Sanitária

Denise Gama Teixeira

Avaliação do Projeto Piloto do Modelo de Gestão Corporativa na Coordenação de
Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Rio de
Janeiro

Rio de Janeiro
2010

DENISE GAMA TEIXEIRA

AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO MODELO DE GESTÃO CORPORATIVA
NA COORDENAÇÃO DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA DE PORTOS, AEROPORTOS,
FRONTEIRAS E RECINTOS ALFANDEGADOS DO RIO DE JANEIRO

Monografia apresentada ao Programa
de Pós Graduação em Saúde Coletiva
da Diretoria Regional de Brasília como
requisito parcial para obtenção do título
de Especialista em Vigilância Sanitária.

Orientador: Marcelo Felga de Carvalho, MSc.

Rio de Janeiro
2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Teixeira, Denise Gama.

Avaliação do Projeto Piloto do Modelo de Gestão Corporativa na Coordenação de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Rio de Janeiro //Denise Gama Teixeira -- Rio de Janeiro 2010.

64f.

Monografia (Pós Graduação em Saúde Coletiva) –
Diretoria Regional de Brasília da Fiocruz - DIREB

1. Gestão Pública. 2. Administração.

I. Título.

DENISE GAMA TEIXEIRA

AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO MODELO DE GESTÃO CORPORATIVA
NA COORDENAÇÃO DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA DE PORTOS, AEROPORTOS,
FRONTEIRAS E RECINTOS ALFANDEGADOS DO RIO DE JANEIRO

Esta monografia foi julgada e aprovada para obtenção
do grau de Especialista em Vigilância Sanitária no
Programa de Pós-graduação em Saúde Coletiva da
Diretoria Regional de Brasília

Rio de Janeiro, de de 2010

BANCA EXAMINADORA

Prof. Marcelo Felga de Carvalho, MSC
Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Orientador

Prof. José Eduardo Brandão Campos, PhD
Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Prof. Rosiara de Souza Oliveira Guimarães, MSC
Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Agradecimentos

A Deus, fonte de todo o saber;

Ao meu marido e aos meus pais, pelo apoio que me têm dado em todas as áreas da vida;

Ao meu orientador Dr. Marcelo Felga, pela força e incentivo que me deu na elaboração deste trabalho;

As amigas Ignês Lisboa, Sheila Nascimento e Tatiana Baratelli pelo apoio que me deram na confecção desta Monografia;

Aos pareceristas, pela atenção e avaliação dada ao trabalho;

Aos servidores e gestores que responderam ao questionário aqui aplicado, pelo desprendimento no exercício de suas atividades;

Enfim a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão desta obra.

Resumo

TEIXEIRA, Denise Gama. Avaliação do Projeto Piloto do Modelo de Gestão Corporativa na Coordenação de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Rio de Janeiro. 64 folhas. Trabalho de Conclusão de Especialista em Vigilância Sanitária no Programa de Pós-graduação em Saúde Coletiva - Diretoria Regional de Brasília, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2010.

Palavras chaves: gestão, corporativa, sanitária, vigilância, administração.

A governança corporativa ou gestão corporativa é nova opção de gerir ou administrar empresas privadas, e setores da administração pública, e na verdade ela existe através de mecanismos organizacionais, que visam a gerir recursos e soluções para um conjunto de situações que surgem em práticas de administração. O tema possui importância crescente, por estar sendo bem difundido na atualidade, e este tipo de estrutura que de acordo com experiências atuais vem garantindo uma maior eficácia das ações, considerando a setorização das mesmas. O foco deste artigo é avaliação do novo modelo de gestão chamada governança ou gestão corporativa no serviço público, especificamente no âmbito da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, já que a intenção dos gestores é inovar e melhorar as condições de gestão na Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro - CVPAF/RJ. Com base em consultas bibliográficas e em aplicação de questionários, tivemos a oportunidade de conhecer e avaliar a opinião de gestores e servidores que participam da implantação dessa modalidade de gestão na administração pública.

Abstract

TEIXEIRA, Denise Gama. Avaliação do Projeto Piloto do Modelo de Gestão Corporativa na Coordenação de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Rio de Janeiro. 64 folhas. Trabalho de Conclusão de Especialista em Vigilância Sanitária no Programa de Pós-graduação em Saúde Coletiva - Diretoria Regional de Brasília, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2010.

Keywords: management, corporate, health, surveillance, administration.

Corporate governance or corporate management is a new tool to control or administer private companies and public administration sectors, and it is established through organizational mechanisms, which aim to manage resources and solutions for a number of situations that arise in administration practices. This is an increasingly important theme as well as it is widely discussed nowadays, according to current experience this structure has ensured more effective actions, considering its sectorization. The focus of this paper is to evaluate the new management model called corporate governance and management in public service, specifically within the National Health Surveillance Agency – ANVISA, as the managers' intention is to innovate and improve administration in the Department of Ports, Airports and Borders in the State of Rio de Janeiro - CVPAF / RJ. Based on reference books and online questionnaires application, we had the opportunity to meet and assess the opinion of managers and fonctionnaires that take part in the implementation of this modality of management in public administration.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 - Conceito de Governança/Gestão Corporativa no setor privado e público.....	13
1.2 - Desafios desse modelo de gestão no setor público.....	16
1.3 Agência Nacional de Vigilância Sanitária e Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteira e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro.....	18
1.3.1- Estrutura Organizacional da ANVISA.....	18
1.3.1.1 - Áreas de Atuação da Agência	19
1.3.1.2 - Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados(PAF).....	20
1.3.2 – Coordenação de Portos, Aeroportos e Fronteiras do Estado do Rio de Janeiro(CVPAF/RJ).....	21
2. OBJETIVO GERAL.....	23
3. MARCO TEÓRICO.....	23
4. METODOLOGIA.....	23
5. RESULTADOS.....	26
6. DISCUSSÃO.....	29
7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	31
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
ANEXOS.....	35

Lista de Figuras

Quadro1:Figura 1 - Organograma da Anvisa.....	19
Quadro 2: Figura 2 - Organograma da GGPAF.....	20

Lista de Tabelas

Quadro1:Tabela 1 - Matriz de Pontuação das Características de Desenvolvimento para uma Boa Gestão Corporativa.....	27
--	----

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CONASEMS - Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde

CVPAF/RJ - Coordenação de Portos, Aeroportos e Fronteiras do Estado do Rio de Janeiro

GCOVI - Gerência de Orientação e Controle Sanitário de Viajantes em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados

GEPES - Gerência de Projetos Especiais em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados

GGPAF - Gerência-Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados

GIPAF - Gerência de Inspeção de Produtos e Autorização de Empresas em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados

GPAAC - Gerência de Planejamento, Avaliação e Acompanhamento em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa –

IDS - Instituto para o Desenvolvimento da Saúde

NAMH/FSP – USP - Núcleo de Assistência Médico-Hospitalar da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde

PEP-VISA - Pesquisa em Vigilância Sanitária

SEMIE - Setor de Vigilância Sanitária de Mercadorias Importadas, Exportadas e Regularização de Empresas da CVSPAF-RJ

SEPAC - Setor de Administração, Planejamento e Avaliação da CVSPAF-RJ

SIMTV - Setor de Vigilância Sanitária de Viajantes, Meios de Transportes, Infra-Estrutura e Regularização de Empresas Prestadoras de Serviços em Áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados da CVSPAF-RJ

SUS - Sistema Único de Saúde

1. INTRODUÇÃO

1.1 - Conceito de Governança/Gestão Corporativa no setor privado e público

O termo governança corporativa foi criado no início da década de 1990 nos países desenvolvidos, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, com o fim de definir as regras que regem o relacionamento dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores dentro de dada uma companhia (Garcia 2005). Este termo é mais usado nas empresas/companhias privadas; já no setor público é denominado como gestão corporativa, onde o enfoque é inovar e melhorar as condições de gestão, e é denominada de gestão corporativa.

Em nosso país a nomenclatura governança corporativa ainda é relativamente nova, sendo fruto de enormes controvérsias, entre as quais, podemos destacar primeiramente, a sua terminologia. Para grandes mestres como o Professor Arnold Wald, a terminologia correta é “governo das empresas”. Segundo ele o termo governança das empresas pretende denominar a renovação da entidade, atendendo aos interesses de todos aqueles que a integram ou com ela colaboram. ” (Garcia, 2005).

Outros autores estrangeiros também definiram o conceito de governança corporativa, e entre as principais definições podemos citar algumas mencionadas por Garcia(2005), na qual a governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento. Já segundo outro autor mencionado nesse mesmo trabalho, a governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros (Garcia, 2005).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – apresentou a seguinte definição, bem abrangente, estabelecendo seus principais objetivos: Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva (IBGC,2009).

Percebe-se que ambas as definições, uma das principais estruturas de governança corporativa utiliza o Conselho de Administração como base. Cabe a ele a função de controlar a alta gestão, ratificar as decisões relevantes tomadas e monitorar a

gerência. Sob este prima então, pressupõe que as empresas/companhias com um Conselho de Administração mais independente e ativo tendam a ter melhores resultados esperados (Silveira, 2002).

A Governança Corporativa ou Gestão Corporativa das companhias, empresas e instituições governamentais tem sido objeto de vários estudos nacionais e internacionais, e é amplamente reconhecida como um fator essencial para o crescimento das mesmas dentro do mercado de capitais e nas gestões de governo. Ela tem se destacado no Brasil como uma nova opção em gerir ou administrar empresas privadas, e setores da administração pública indireta, como as autarquias, ocasionada pelos grandes desafios enfrentados pelos gestores/administradores em gerir negócios, governar e prestar serviços à sociedade.

Ao examinar os princípios da administração pública, que são afetados pelas novas tendências e conflitos de um mundo globalizado, gerados por uma transformação constante, percebe-se que essa recente maneira de gestão pretende inovar processos antigos de administração nos setores privado e público.

Essa nova forma de gestão busca alcançar uma organização mais integrada entre os setores envolvidos, e vai tratar do conjunto de instrumentos de natureza pública e privada, que incluem leis, normativos expedidos por órgãos reguladores, regulamentos internos das companhias/instituições que organizam e comandam a relação, entre os controladores e administradores de uma empresa, de um lado, e aqueles que nela investem recursos e seus funcionários e/ou servidores de outro.

A discussão sobre governança corporativa surgiu para superar o conflito entre os gestores, que é resultado da separação entre a propriedade e a gestão nas companhias/instituições. Esse conflito de interesses pode assumir características distintas em função da estrutura de propriedade das empresas/instituições.

Independentemente da questão terminológica, a governança corporativa ou gestão corporativa é entendida como a regulamentação da estrutura administrativa da empresa/instituição, através do estabelecimento dos direitos e deveres dos vários acionistas ou chefia e da dinâmica e organização dos poderes.

Através da governança ou gestão corporativa cria-se uma espécie de “democracia”, ou seja, há um sistema de equilíbrio e separação de poderes em oposição ao regime anterior de onipotência e poder absoluto e discricionário do controlador ou grupo de controle dentro da empresa/instituição.

Uma boa governança corporativa ou gestão corporativa é importante para as pessoas envolvidas, tanto que estudos comprovam que investidores e profissionais que se dispõem até mesmo a investir em empresas ou instituições com altos padrões de governança, tem como sua essência o principal objetivo em recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa/instituição para os seus clientes e cidadãos envolvidos. Esta tarefa é realmente difícil, pois como na vida real, quando uma vez abalada, a confiança torna-se difícil em recuperar a confiabilidade em uma determinada pessoa. E isso também ocorre e tem ocorrido com as empresas/instituições. Portanto, diante desses fatos, e para que haja aderência a essa nova visão, a estratégia para sua implantação deverá ser realizada em função de seis ativos ou ações principais. Segundo o artigo de Cícero Lopes (2009), os elementos essenciais de cada ativo/ação são:

- **Humanos:** pessoas habilitadas, treinamento, capacitação dos funcionários, delimitação de competências;
- **Financeiros:** dinheiro, investimentos;
- **Físicos:** local (prédios/casas/alojamentos), equipamentos, manutenção, segurança, enfim infra-estrutura adequada;
- **De Propriedade Intelectual (organizacionais):** know-how de produtos, serviços, fluxos e processos devidamente conhecidos e embutidos nas pessoas e nos sistemas da empresa/instituição;
- **De informação:** dados digitalizados, conhecimentos sobre clientes e setor e regulado e outros setores envolvidos, desempenho de processos, sistemas de informação e comunicação entre os envolvidos;
- **De relacionamento:** relacionamentos dentro da empresa/instituição, bem como relacionamentos junto a clientes, fornecedores, unidades de negócio, órgãos reguladores.

Segundo Cícero (2009), a direção e o encaminhamento dessas ações ou ativos ocorrem por meio de mecanismos organizacionais, como por exemplo, estruturas, processos, procedimentos e auditorias. A maturidade na governança dessas ações varia na maioria das empresas/instituições, sendo as mais bem governadas as ações financeiras e físicas, e as ações de informação figurando entre as piores. Controlar e monitorar essas ações não é tarefa fácil, e necessita de uma forte receptividade da direção da

empresa/instituição, para isso, o estudo da governança corporativa não deve ficar restrito a aspectos meramente teóricos e abstratos, mas, ao contrário, deve levar em consideração que através da introdução de regras corporativas e procedimentos gerenciais é possível alcançar uma estrutura de governança que resulte na valorização da companhia/instituição pelo mercado e pela sociedade e crie valor para os atores envolvidos.

1.2 - Desafios desse modelo de gestão no setor público

O governo e todo serviço público em geral vêm enfrentando vários desafios resultantes do próprio contexto de governar e prestar serviços. Conforme Erwin Schwella faz-se então necessário implantar políticas e processos inovadores para enfrentar esses desafios através de estratégias e escolhas apropriadas, como a governança/gestão corporativa. Esses desafios enfrentam, no entanto algumas condições, dentre as quais se destacam: o contexto político atual, de caráter dinâmico; a criação ou fomento de estratégias de condução pelas práticas inovadoras, que devem fornecer diretrizes para a escolha mais apropriada para o momento em questão; a globalização, onde surgem quase que diariamente uma variedade de novos fenômenos; o aumento do número de problemas públicos cada vez mais complexos; a crescente diversidade cultural da sociedade; o enfraquecimento gradual do Estado em gerir suas ações; a erosão de confiança, onde se vê uma diminuição de confiança da sociedade nas instituições públicas; o surgimento de um movimento no sentido de democratizar a política e a gestão pública, baseada na transparência de seus atos e na *accountability*; a necessidade de se ter um instrumento de gestão mais ágil capaz de oferecer aos demais gestores envolvidos uma base mais sólida para tomada de decisões; a expansão da capacidade local, através das práticas de descentralização; e a possível implantação da reforma administrativa, que busca soluções para a arte de governar e de prestar serviços, soluções essas provenientes de mercado que visam atender as necessidades do setor público (Schwella,2005).

Em função disto, há vários debates sobre o aumento do financiamento do setor público da saúde (Sistema Único de Saúde - SUS) e uma melhor utilização dos limitados recursos existentes através de uma gestão mais eficiente. Este sistema constitui um moderno modelo de organização dos serviços de saúde que tem como uma de suas características primordiais a valorização do nível municipal. Contudo, apesar de seu

objetivo ser o alcance social, este não tem sido possível implantá-lo da maneira desejada, em decorrência de sérias dificuldades relacionadas à eficiência administrativa de sua operação. Por isso, surgem ao longo dos anos, alternativas, e novas propostas de modelos de gestão aplicáveis ao setor e que pretendem redundar, em última análise, em menos desperdício e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Nesse campo houve a criação ao final da década de 90 de um projeto denominado *Saúde e Cidadania* que teve como tema a gestão da mudança organizacional. Ele foi fruto dos esforços de três instituições que tiveram em comum a crença de que a melhoria das condições sociais do país passa pela participação ativa da sociedade civil: o Instituto para o Desenvolvimento da Saúde (IDS), uma organização não-governamental; o Núcleo de Assistência Médico-Hospitalar da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo (NAMH/FSP – USP), e o Banco Itaú. Há ainda o apoio oferecido pelo Conselho Nacional de Secretários Municipais de Saúde (CONASEMS), pelo Ministério da Saúde e pela Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) reforça a possibilidade de êxito dessa proposta. Esse projeto foi construído a partir da constatação da necessidade de formar gerentes para o nível municipal, ou seja, uma articulação para desenvolver uma estratégia que pudesse dar uma resposta ao desafio em questão (Saúde e Cidadania, 1998).

Assim, o projeto desenvolveu uma série de Manuais para Gestores Municipais de Serviço de Saúde que privilegiava a área gerencial e que, articulava as experiências práticas de seus autores, oferecendo ao usuário um caminho para seu aprendizado de forma clara e acessível. Portanto, esses foram na verdade uma ferramenta para a modernização das práticas administrativas e gerenciais do SUS, em especial para municípios. Redigidos por profissionais experientes, foram posteriormente avaliados e oferecidos pela Faculdade de Saúde Pública da USP aos participantes das cidades-piloto. Vale frisar, que a intenção do programa foi a de capacitar gerentes de unidades municipais de baixa complexidade, aumentando a eficácia da ação desses gestores quanto às melhores maneiras de aproveitar ao máximo todos os recursos que estiverem ao seu alcance, por mais limitados que possam parecer.

Como o exemplo acima, várias alternativas vêm sendo implantadas na via pública visando o desenvolvimento da gestão impulsionadas pela exigência crescente de mudança, e pautada em planejamento, monitoramento e desburocratização das ações, com o fim de se criar uma “sustentabilidade corporativa”. Assim, sendo, uma dessas

alternativas que está ocorrendo é a governança/gestão corporativa, que no setor público foi denominada de gestão corporativa.

Em suma, e reconhecendo a importância das visões discutidas no Item I acima, relacionadas ao tema de governança ou gestão corporativa, o presente trabalho visa a demonstrar uma nova forma de gestão – a Gestão Corporativa - e seu desempenho na Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro (CVPAF/RJ)/Agência Nacional de Vigilância Sanitária(ANVISA) desde a sua implantação, que foi estabelecida por documentos oficiais da Agência:

- Orientação de Serviço nº 02 GGPAF/ANVISA, de 14 de março de 2008(Anexo I);
- Portaria nº 1154, de 8 de setembro de 2008(Anexo II).

1.3 – Agência Nacional de Vigilância Sanitária e Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteira e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro

Antes de iniciarmos as demais seções deste trabalho, primeiramente mostraremos o corpo de atores e organograma da Anvisa e da CVPAF/RJ. Esta parte foi realizada através de uma pesquisa bibliográfica no site interno da Agência e no site externo da Agência.

1.3.1 - Estrutura Organizacional da ANVISA

O modelo organizacional da Anvisa é orientado para a transparência das atividades da instituição e para a agilidade das ações. A estrutura organizacional foi aperfeiçoada a partir de 14 de agosto de 2006, ficando mais enxuta.

A Anvisa conta com um diretor-presidente e quatro diretores (que formam a Diretoria Colegiada da Agência), nove órgãos de assistência direta ao diretor-presidente, quatro núcleos, um centro, três gerências-gerais de gestão operacional, onze gerências-gerais de processos organizacionais e duas gerências de vínculo direto, além de uma Ouvidoria e um conselho consultivo, conforme demonstrado abaixo:

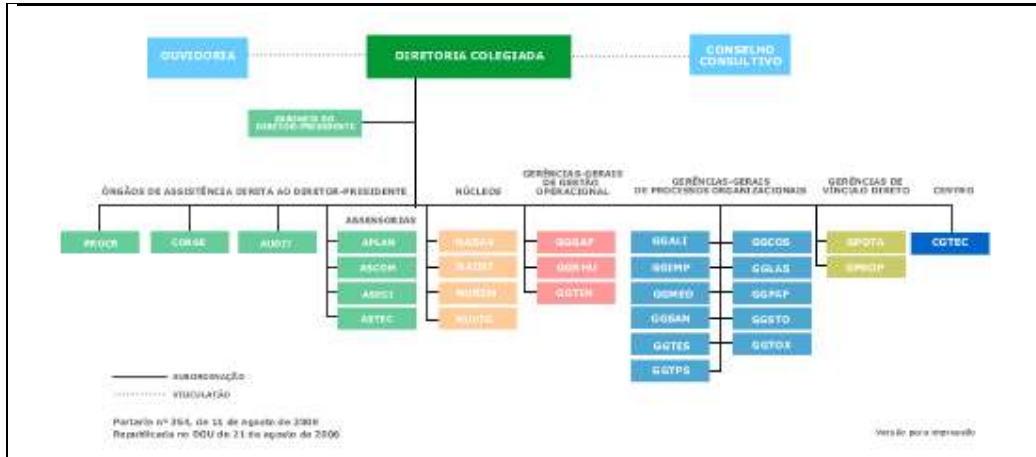


Figura 1 – Organograma da ANVISA

1.3.1.1 - Áreas de Atuação da Agência

A missão da Agência é proteger e promover a saúde da população garantindo a segurança sanitária de produtos e serviços e participando da construção de seu acesso. A finalidade institucional da Agência é promover a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados. Além disso, a Agência exerce o controle de portos, aeroportos e fronteiras e a interlocução junto ao Ministério das Relações Exteriores e instituições estrangeiras para tratar de assuntos internacionais na área de vigilância sanitária.

1.3.1.2 - Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados(PAF)

A Anvisa tem como responsabilidade, garantir o controle sanitário de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados; cumprindo seu papel institucional como entidade de saúde pública, bem como, a proteção à saúde do viajante, dos meios de transporte e dos serviços submetidos a vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, anuência e isenção de produtos, insumos e da tecnologia a eles relacionados; fazendo cumprir a Legislação Brasileira, o Regulamento Sanitário Internacional e outros

atos subscritos pelo Brasil. Esse encargo é desempenhado pela Gerência-Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados(GGPAF), que deve coordenar as ações de controle sanitário nessas áreas, com a missão de proteger e promover a saúde do viajante, dos meios de transporte e dos serviços submetidos a vigilância sanitária através de suas Gerências em sua sede em Brasília, e também pelas ações desenvolvidas pelas Coordenações de Vigilância Sanitária em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados - CVPAF nos estados e no distrito federal; essas por sua vez são compostas por postos, de acordo com a Lei nº 9782/99 que estabelece as atribuições da área.

As CVPAF portanto são responsáveis pela execução dessas atividades de controle sanitário, relacionadas aos meios de transportes, viajantes, infra-estrutura, produtos importados e exportados, serviços e bens produzidos, bem como a vigilância epidemiológica e o controle de vetores em portos, aeroportos, fronteiras, terminais de passageiros e cargas e estações aduaneiras correlacionadas, em articulação com os órgãos de saúde dos níveis estadual e municipal bem como com outros órgãos federais.

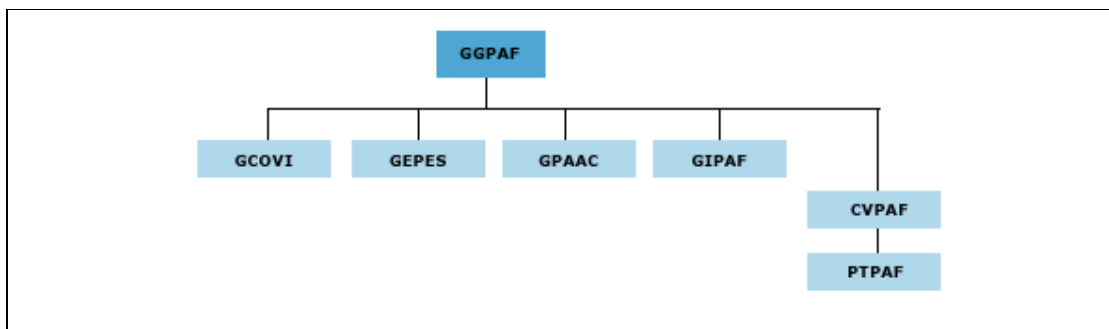


Figura 2 – Organograma da GGPAF.

1.3.2 – Coordenação de Portos, Aeroportos e Fronteiras do Estado do Rio de Janeiro(CVPAF/RJ)

A CVPAF/RJ até o início de 2008 apresentava um Coordenador Geral, quatro Postos e mais cinco setores: técnico, recursos humanos, logístico, informática e financeiro. Os setores eram ligados diretamente ao Coordenador, onde o setor técnico dispunha de um Responsável Técnico e de um Assessor Técnico, e o Setor de Logística de um Assessor da Coordenação.

Os quatro postos eram até aquela data e ainda são atualmente organizados e delimitados por regiões geográficas:

- Posto Portuário do Rio de Janeiro e Niterói – composto por dois setores: 1 - cargas e 2 - meios de transportes, viajantes e infraestrutura;
- Posto Portuário de Angra os Reis, Itaguaí e Mangaratiba;
- Posto Portuário e Aeroportuário de Arraial do Cabo, Cabo Frio e Macaé;
- Posto Aeroportuário Maestro Antônio Carlos Jobim e Santos Dumont composto por três setores: 1 – cargas, 2 – correios e 3 - meios de transportes, viajantes e infraestrutura.

Os cinco setores possuíam as seguintes funções abaixo:

- Técnico: responsável pela orientação, planejamento e controle das atividades técnicas executadas pelos servidores da Sede da Coordenação e dos Postos (esse não existe mais na nova conjuntura);
- Recursos Humanos: responsável pelo recebimento de servidores, treinamentos e capacitações, remuneração, encaminhamento de servidores para outras áreas da Coordenação, mediador de conflitos etc;
- Logístico: área da gestão responsável pelo provimento de recursos, equipamentos e informações para a execução de todas as atividades da Coordenação;
- Informática: área responsável pelo tratamento racional e automático de informação através do armazenamento, análise, organização da mesma, suporte técnico e manutenção dos sistemas e computadores (esse não existe mais na nova conjuntura);
- Financeiro: área que controla os gastos da Coordenação. É o setor responsável pelas contas a pagar; é ele quem autoriza e/ou decide o que será comprado e quando será comprado, de forma a gastar o menos possível recursos.

O responsável técnico tinha como função de controlar, organizar e garantir a execução das ações de fiscalização na Coordenação, bem como dar suporte aos servidores envolvidos nessa atividade; já os assessores respectivamente agiam como consultores para assuntos técnicos e administrativos da CVPAF/RJ. Além desses atores, o Coordenador dispunha de um Coordenador Substituto, previamente designado pelo próprio Coordenador, que assumia o exercício do cargo nos afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular.

O modelo organizacional da Gestão Cooperativa da Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro em vigor está relatado no Anexo B, e está descrito de forma resumida abaixo:

- Três Coordenações, onde cada Coordenador ficou responsável por um Setor específico para gestão operacional, conforme a seguir:

- a) Setor de Administração, Planejamento e Avaliação da CVSPAF-RJ (SEPAC);
- b) Setor de Vigilância Sanitária de Viajantes, Meios de Transportes, Infra-Estrutura e Regularização de Empresas Prestadoras de Serviços em Áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados da CVSPAF-RJ (SIMTV);
- c) Setor de Vigilância Sanitária de Mercadorias Importadas, Exportadas e Regularização de Empresas (SEMIE).

Além desses setores, a Gestão Corporativa manteve as áreas de Recursos Humanos, Logístico e Financeiro, agora ligados ao SEAPA, os dois assessores (técnico e administrativo) e a organização em postos, onde cada um é gerido por um servidor (chefe responsável do posto), o qual é nomeado pela própria Gestão Corporativa:

- Chefe Responsável pelos Postos Portuários de Niterói e Rio de Janeiro;
- Chefe Responsável pelos Postos Aeroportuários Maestro Antonio Carlos Jobim e Santos Dumont;
- Chefe Responsável pelos Postos Portuários de Itaguaí, Sepetiba e Angra dos Reis.
- Chefe Responsável pelos Postos Portuários e Aeroportuários de Macaé, Cabo Frio e Arraial do Cabo.

2.OBJETIVO GERAL

Avaliar o novo modelo de gestão implantado em 2008 na Coordenação de Portos Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do estado do Rio de Janeiro - CVPAF/RJ.

3.MARCO TEÓRICO

Este trabalho é relevante uma vez que viabiliza o resgate das ações de vigilância sanitária brasileira no tocante a novas práticas de gestão.

Este texto insere-se como objeto de intervenção no macroeixo II das linhas de pesquisa do PEP-VISA (pesquisa em vigilância sanitária), que são objetos de atuação da

Vigilância Sanitária, as quais têm como alvo gerar conhecimentos para subsidiar a formulação, a implementação e a avaliação das políticas públicas a elas relacionadas. Sendo este dividido em três áreas específicas:

- 1 - produtos e tecnologias de interesse a saúde;
- 2 – serviços de interesse da VISA;
- 3 – viajantes e áreas de fronteira e;
- 4 - vigilância sanitária de ambientes.

4.METODOLOGIA

Foram aplicados questionários de avaliação conforme Anexo III, sendo a 1ª parte composta por oito itens objetivos de avaliação, com as opções de resposta fraco, regular, bom e excelente. A 2ª parte, seção discursiva, é composta por duas questões discursivas com a intenção de avaliar os pontos fortes e fracos desta nova gestão segundo o ponto de vista dos atores envolvidos, a saber: gestores e servidores. A 1ª seção foi elaborada com base nas oito principais características que uma "boa governança" ou "boa gestão" deve possuir (Wikipédia 2009):

1. Participação - Significa que todos os servidores devem participar igualmente das atividades em geral, e essa deve contemplar a possibilidade de participação direta ou participação indireta através dos mecanismos existentes. O princípio, apesar de parecer utópico, é perfeitamente possível desde que existam procedimentos claros, que garantam os termos propostos, e que exista iniciativas visando a sustentação dos termos;

2. Estado de direito - A boa gestão requer uma estrutura legal justa que se aplica a todos os servidores da CVPAF/RJ, independentemente de cargo, função, formação, poder político e de seu sexo. Ela deve garantir total proteção dos direitos aos atores relacionados;

3. Transparência - Mais do que "a obrigação de informar", a administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da Coordenação com terceiros. A comunicação não deve restringir-se

ao desempenho de todos, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação da Agência e que conduzem à criação de valor. No Brasil existe a Lei de Responsabilidade Fiscal que induz o gestor público à transparência de seus atos. Essa transparência pode e deve ser melhorada, significativamente, com instrumentos eficazes;

4. Responsabilidade - As instituições governamentais e a forma como elas procedem são desenhadas para servir os membros da sociedade como um todo e não apenas pessoas privilegiadas. Os processos das instituições governamentais são desenhados para responder as demandas dos cidadãos dentro de um período de tempo razoável;

5. Decisões orientadas para um Consenso - As decisões são tomadas levando-se em conta que os diferentes atores necessitam mediar seus diferentes interesses. O objetivo da boa governança/gestão na busca de consenso nas relações sociais deve ser a obtenção de uma concordância sobre qual é o melhor caminho para o todo. Além disso, as decisões também devem ser tomadas levando em conta a forma como tal caminho pode ser trilhado. Essa forma de obter decisões requer uma perspectiva de longo prazo para que ocorra um desenvolvimento humano sustentável. Essa perspectiva também é necessária para conseguir atingir os objetivos desse desenvolvimento;

6. Igualdade e inclusividade - A boa gestão deve assegurar igualdade de todos os postos e setores perante os objetivos da Anvisa. O caminho proposto pelos gestores deve buscar promover o desenvolvimento de todos os servidores. As decisões devem assegurar que todos os membros sintam que façam parte dela e não se sintam excluídos em seu caminho para o futuro. Esta abordagem requer que todos os grupos, especialmente os mais vulneráveis, tenham oportunidade de manter e melhorar seu bem-estar;

7. Efetividade e eficiência - A boa gestão deve garantir que os processos e ações devam produzir resultados que vão ao encontro das necessidades da sociedade e do setor regulado, e ao mesmo tempo em que fazem o melhor uso possível dos recursos à sua disposição;

8 . Prestação de contas e Suporte à auditoria fiscalizadora - A Coordenação, como as instituições e organizações governamentais, devem ser fiscalizáveis por todas aquelas pessoas que serão afetadas por suas decisões, atos e atividades, para que assim sejam conhecidos por todos os pontos fortes e fracos do modelo.

O mesmo foi enviado para diferentes esferas da ANVISA: a nível federal - Diretor da área de PAF, Gerente Geral de PAF, e demais Gerentes pertinentes (Gerência de Orientação e Controle Sanitário de Viajantes em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados – GCOVI, Gerência de Projetos Especiais em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados – GEPES, Gerência de Planejamento, Avaliação e Acompanhamento em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados – GPAAC e Gerência de Inspeção de Produtos e Autorização de Empresas em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados – GIPAF; a nível estadual - atuais coordenadores e a última coordenadora antes da implantação deste modelo; a nível local - chefes dos postos e 20% do quadro de lotação de servidores. O período estabelecido para envio de respostas foi de duas semanas. Todos foram enviados via e-mail, com confirmação de leitura, para serem encaminhados respondidos também via e-mail para a avaliadora.

5.RESULTADOS

De um universo de 29 indivíduos selecionados, 14 eram gestores e 15 servidores, o que corresponde a 48,27% e 51,72% respectivamente. Desses apenas 7 gestores e 14 servidores responderam ao questionário.

Tais respostas referentes a 1ª parte (objetiva) foram analisadas e os resultados divididos nos dois grupos participantes (gestores e servidores), conforme demonstrado na tabela I. Estes foram obtidos pelo somatório das respostas por item avaliado.

Características	Participantes	Pontuação	Pontuação	Pontuação	Pontuação
		Fraco	Regular	Bom	Excelente
1.Participação	Gestores	3	8	9	1
	Servidores	22	13	5	2
	Total	25	21	14	3
2.Estado de direito	Gestores	4	11	5	1
	Servidores	29	7	6	0
	Total	33	18	11	1
3.Transparência	Gestores	3	9	6	3
	Servidores	18	14	7	2
	Total	21	23	13	5
4.Responsabilidade	Gestores	5	11	4	1
	Servidores	24	9	8	0
	Total	29	20	12	1
5.Decisões orientadas para um Consenso	Gestores	5	13	3	0
	Servidores	26	9	5	2
	Total	31	22	8	2
6.Igualdade e inclusividade	Gestores	5	13	3	0
	Servidores	29	9	4	0
	Total	34	22	7	0
7.Efetividade e eficiência		4	11	6	0
		19	11	7	3
	Total	23	22	13	3
8. Prestação de contas e Suporte à auditoria fiscalizadora	Gestores	5	9	6	1
	Servidores	23	12	6	1
	Total	28	21	12	2
Total Geral		224	169	90	17

Tabela I - Matriz de Pontuação das Características de Desenvolvimento para uma Boa Gestão Corporativa.

Em relação à 2ª parte do questionário (discursiva), os pontos relatados

pelos gestores e servidores foram:

a) Pontos Fracos:

- 1 - A não obtenção dos resultados pretendidos no tempo esperado;
- 2 – As atividades não têm sido desenvolvidas com a agilidade e qualidade desejadas;
- 3- As melhorias nas atividades desenvolvidas pela coordenação e a participação e envolvimento dos servidores também tem sido menor do que o almejado;
- 4 - A dificuldade na compreensão da proposta;
- 5 - Centralização da gestão e do processo decisório na área administrativa de forma incompatível ao novo modelo de gestão;
- 6 - Falta de legitimidade da gestão;
- 7- Algumas áreas e servidores do nível local e central em Brasília focado no modelo de gestão anterior;
- 8 – Quase nenhuma melhoria na infraestrutura e logística dos postos;
- 9 – Pouco estímulo a capacitação dos servidores;
- 10 – Distanciamento dos gestores da GGPAF;
- 11 – Falta de transparência dos fluxos e atos emanados pelos Coordenadores;
- 12 – Ausência de acompanhamento e avaliação do modelo com ausência de parâmetros em validação;
- 13- Não existe uma interlocução com os servidores para discussão das melhorias das condições de trabalho e do processo trabalho;
- 17 – Não há integração com os novos servidores nem com outras esferas de governo;
- 19 – Pouca integração entre os setores;
- 20 - Falta de decisões rápidas em assuntos que exigem urgência;
- 21 – Interferências dos gestores em exercício técnico-administrativo de coordenações que não lhes são pertinentes;
- 22 - Vaidades pessoais e emocionais dos gestores interferindo no contexto disciplinar institucional;
- 23 – Não há uniformidade nas ações e nos processos e nem alteração na dinâmica das atividades.

b) Pontos Fortes:

- 1 – Ampliação da participação dos servidores nas discussões e decisões relevantes para a CVPAF/RJ;

- 2 - Maior padronização nos processos de trabalho;
- 3- Agilidade e qualidade na prestação de serviços e redução da burocracia;
- 4 - Disposição dos servidores para a transformação;
- 5 - Possibilidade de clareza na execução das atividades e desburocratização nas relações entre as gerências do nível central da PAF e as coordenações dos setores;
- 6 - Melhora no processo técnico de participação;
- 7 - Melhoria na infraestrutura, já que o fluxo de Gestão está setorizado e racionalizado a um Coordenador;
- 8 – Resultados identificados e direcionados pela Coordenação da área;
- 9 - Maior atenção dos coordenadores em relação às atividades desenvolvidas, por estarem mais próximos dos servidores e das atividades de seus setores;
- 10 – Descentralização do poder decisório da figura do Coordenador;
- 11 – Modernização do modelo de gestão;
- 12- Democratização.

6.DIUSSÃO

Primeiramente ressalta-se o enfoque diferenciado dado pelos gestores e servidores quanto ao envio dos questionários em tempo hábil. Percebe-se que apenas 50% dos gestores (7 de 14) e 93,33% (14 de 15) dos servidores responderam ao questionário. Estes percentuais indicam que houve maior interesse por parte dos servidores em avaliar esse novo modelo de gestão, talvez por serem eles os mais envolvidos diretamente com a Gestão Corporativa. Não foi informado pelos gestores o motivo do não envio e nem pedido de prorrogação de prazo para o mesmo. Também não se sabe se houve ou se existem outros mecanismos internos importantes que possam ter interferido na avaliação feita pelos mesmos.

Em relação às questões respondidas apenas três servidores não responderam três subitens respectivamente da 1ª parte do questionário (objetiva), e assim, cada item foi avaliado conforme o somatório geral da pontuação dada a cada um, ou seja, o somatório dos subitens a, b e c. Já na 2ª parte apenas dois servidores e um gestor não descreveram nenhuma informação a respeito.

Procedeu-se então a análise da frequência das respostas obtidas para as

categorias que mais se destacaram por item, na 1ª parte do questionário. Na 2ª parte foram analisados os pontos fracos e fortes mencionados.

Foi apurado na 1ª parte para todas as características abordadas que as pontuações mais recorrentes foram fraco e regular, tanto para o grupo de gestores e servidores. Já na 2ª parte, os pontos fracos e fortes que mais se destacaram nos dois grupos foram:

- Pontos Fracos em comum pouca melhoria na infraestrutura e logística da Coordenação; pequena melhoria nas atividades desenvolvidas; conflito por parte dos gestores nas áreas de atuação e a falta de transparência dos atos emanados;
- Pontos Fortes em comum: maior agilidade e qualidade na prestação de serviços e no processo de trabalho; melhor acompanhamento dos processos de trabalho por parte dos coordenadores, maior aproximação dos coordenadores dos servidores e das atividades.

Estes resultados apontam que como em qualquer outro processo de mudança, a implantação desse novo modelo de gestão enfrentou resistência, conflitos e dificuldades de compreensão dos envolvidos.

A organização deveria ter recorrido aos métodos de avaliação e diagnóstico de forma precisa, propondo soluções para os problemas que a mudança acarretou, de maneira positiva ou negativa, já que a grande maioria não estava preparada. Em geral qualquer transformação representa uma ameaça ao status presente. Para que a mesma se efetive, são necessárias determinação, coragem, integridade, capacidade de ouvir, prontidão para assumir erros e riscos, confiança e consistência, além de estar preparado para lidar com as rupturas dos fluxos de trabalho, especialmente no início, tanto por parte dos coordenadores da CVPAF/RJ, como da parte da Gerência a nível federal.

Durante esse período ocorreram mudanças constantes, que afetaram a continuidade da nova gestão, tais como: a desorganização inicial do modelo, o aumento do número de atores gestores, a pequena participação inicial dos servidores, entre outros.

Sabe-se que a mudança é também uma oportunidade de se amadurecer uma gestão para o futuro e que ofereça novos desafios profissionais aos seus atores envolvidos.

7.CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho pretendeu contribuir para a discussão sobre a gestão corporativa no Brasil, além de demonstrar sua importância e atualidade. O tema, apesar da

sua relevância e crescente discussão, ainda possui literatura teórica muito escassa e quase inexistente no âmbito do serviço público. Não se pretendeu esgotar a busca pela relação entre gestão corporativa e seu desempenho, mas sim suscitar interesse nessa linha de trabalho. A corroboração (ou contestação) dos resultados obtidos nesta monografia pode aprimorar as recomendações sobre uma melhor estrutura de Gestão. Novos estudos podem ser feitos na busca da relação entre gestão e desempenho corporativo, utilizando um horizonte de tempo maior ou distinto do utilizado até então.

Com o inexorável movimento de globalização, e seu reflexo no serviço público, é inevitável que haja uma maior homogeneização e organização das regras que regem a administração pública.

Observou-se que as regras da gestão corporativa ainda estão dissociadas da realidade da CVPAF/RJ, principalmente em relação à estrutura, apoio e compreensão do modelo. Como principais fragilidades, pode-se citar a predominância de um coordenador sobre o outro, problemas de relacionamento, falta de um melhor preparo por parte da GGPAF para a implantação do modelo, falta de monitoramento, acompanhamento e avaliação por parte desses Gestores da GGPAF e pouca compreensão por parte dos chefes de postos, servidores e os próprios coordenadores. Os principais pontos fracos relatados neste trabalho não foram até o presente momento discutidos com todos os envolvidos, em vez disso, a Gerência Geral no mês de janeiro deste ano decidiu romper com o modelo de gestão em questão. Não foi publicado nenhum instrumento interno administrativo, revogando e avaliando o modelo proposto. A idéia de um modelo mais "democrático" de gestão foi interrompido por interesses divergentes aos avanços da globalização conforme mencionados na introdução.

A gestão na CVPAF/RJ ainda apresenta uma relação não linear relacionada aos valores e atuações, sendo mais forte que o objetivo geral, ou seja, a obtenção de um melhor desempenho em gestão pública.

Por outro lado, esse novo modelo apresentou algumas vantagens em relação ao modelo anterior como a descentralização do poder decisório da figura do coordenador e a melhoria no atendimento das demandas, em função do coordenador da área estar mais próximo dos servidores e das atividades. Assim, a área técnica ficou mais bem assistida, e a área administrativa obteve uma maior atenção de um só gestor para seus assuntos.

As alterações introduzidas com este novo modelo foram de grande alcance e

representaram um avanço em relação à forma tradicional de gestão anterior, embora ainda existam certos setores da Coordenação que as consideraram tímidas e continuam a exigir novas mudanças mais eficazes.

Na realidade, aqueles que clamam por novas e radicais alterações na administração pública cometem um erro muito comum em nosso país: o de achar que basta mudar a organização que todos os problemas se resolvam. Essa postura é claramente equivocada e demonstra que mesmo entre servidores e gestores subsiste a falta de confiança na capacidade da própria gerência, coordenação ou setor em se auto-regular, selecionando e premiando aqueles servidores que se comportam de acordo com as regras consideradas mais adequadas pelos seus integrantes e não ajudando os que assim não o fazem e que têm uma visão diferente daquela adotada.

Devem ser adotadas estratégias que visem ultrapassar as dificuldades observadas como o estabelecimento de maior diálogo e comunicação interna através de seminários de gestão, workshops, oportunidades de formação e capacitação, envolvimento de todos os servidores e em particular do engajamento e liderança de todos os gestores. Além disso, os líderes devem superar as adversidades e manter o equilíbrio para não contaminar seu grupo.

Assim, o caminho saudável a ser seguido não seria o da aplicação de forma errônea da gestão corporativa ou o retorno ao modelo antigo sem uma prévia avaliação por parte dos gestores do nível central, e sim o da auto-regulação, através da adoção de regras de gestão elaboradas por parâmetros que deverão considerar os principais pontos relatados nesse trabalho.

8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária Disponível em < <http://www.anvisa.gov.br>>. Página visitada em 08 março 2009.

Barontini, Giovanni. A nova era da Governança Corporativa. *Revista RI*, páginas 20 e 21, Set.2005. Disponível em < [http://www.fabricaethica.com.br/pub.A nova era da Governança Corporativa](http://www.fabricaethica.com.br/pub.A_nova_era_da_Governanca_Corporativa) > Acesso em 25 jun. 2009.

BRASIL. Lei n. 9782, de 26 de janeiro de 1999. Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Legislação Federal e Marginália.

Cícero Lopes. O que é governança corporativa. Disponível em <http://imasters.uol.com.br/artigo/3941/governaca/o_que_e_governanca_corporativa>. Página visitada em 03/03/2009.

Garcia, F.A. GOVERNANÇA CORPORATIVA. 2005. Monografia - Graduação do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, 2005.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Home.aspx>>. Página visitada em 16/04/2009.

Intravisa. Disponível em <<http://intravisa>>. Página visitada em 05/03/2009.

Kisil, M; Pupo T.R.G.B. Gestão da Mudança Organizacional. *Saúde e Cidadania*, v.4, p.1-19,1998.

Pinto, L.F.S.Planejamento e Gestão Estratégica Empresarial, Rio de Janeiro:FGV;2003.

Schwella,E. Inovações no governo e no serviço público:desafios e implicações para a liderança. *Revista do Serviço Público*,v.56,(n3),p.259-276, 2005.

Silveira, A.D.M. GOVERNANÇA CORPORATIVA, DESEMPENHO E VALOR DA EMPRESA NO BRASIL. 2002. Dissertação (Mestre em Administração) – Pós Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, 2002.

Wikipédia. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Governan%C3%A7a_corporativa>. Página visitada em 01/04/2009.

Anexo I

Orientação de Serviço nº 02 GGPAF/ANVISA,
de 14 de março de 2008

ORIENTAÇÃO DE SERVIÇO Nº 02 GGPAF/ANVISA, DE 14 DE MARÇO DE 2008.

O Gerente Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no uso de suas atribuições previstas no art. 36, incisos I, VI, VII do Regimento Interno da ANVISA, aprovado pela Portaria nº 354, de 11 de agosto de 2006.

Considerando a necessidade de reorganização gerencial, técnica e administrativa em consonância com as diretrizes da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados resolve, implantar no âmbito de competência da Coordenação do Estado do Rio de Janeiro o "Projeto Piloto" de Gestão Cooperativa nos exatos termos constantes do presente ato.

PAULO BLANCARDI COURY

**GESTÃO COOPERATIVA DE PORTOS, AEROPORTOS, FRONTEIRAS E RECINTOS
ALFÂNDEGADOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
(CVSPAF/RJ – COOPERATIVA)**

**Das competências da Gestão Cooperativa de Portos, Aeroportos, Fronteiras e
Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro – CVSPAF/RJ.**

I – Administrar, organizar, planejar, coordenar, monitorar e avaliar as ações de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados no âmbito dos Postos situados na área de abrangência dessa Coordenação, relativos à:

- a) Tráfego de veículos marítimos e aéreos, e deslocamentos de passageiros e tripulação;
- b) Instalações, ambientes, procedimentos e carga;
- c) Vacinação e emissão de Certificados Internacionais de Vacinação e Profilaxia, por recomendação internacional nas áreas portuárias, aeroportuárias e de recintos alfandegados;
- d) Bens, produtos, empresas e serviços instalados;
- e) Saúde do trabalhador e cooperação em vigilância ambiental, na forma da legislação pertinente.

II – Executar as ações de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados no tocante às competências previstas pelas áreas técnicas da GGPAF relativas à:

- a) Meios de transporte, infra-estrutura, orientação e controle sanitário de viajante;
- b) Inspeção de mercadorias importadas e exportadas;
- c) Autorização de funcionamento de empresas.

III – Planejar, coordenar, monitorar, avaliar e executar os recursos humanos e logísticos da unidade organizacional e das estruturas subordinadas, em conformidade com a Portaria nº. 517, de 28.12.2005; e

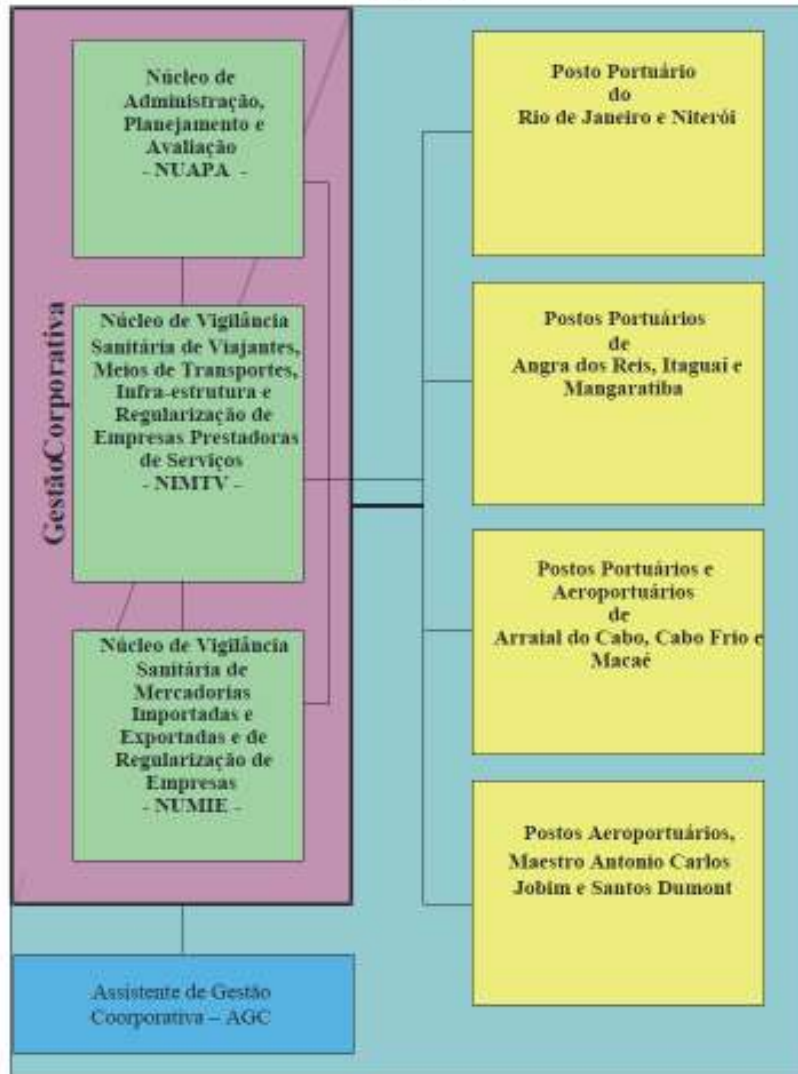
IV – Encaminhar os processos administrativos sanitário instaurados no âmbito de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados devidamente instruídos de acordo com a lei nº6.437/77.

Da Estrutura Organizacional

O modelo organizacional da Gestão Cooperativa da Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro, deverá ser orientado para a transparência das atividades da coordenação e para a agilidade das ações.

A Gestão Cooperativa será constituída por três Coordenadorias. Cada Coordenador ficará com um Núcleo específico para gestão operacional, tendo cada um seu coordenador substituto. A coordenação será composta por quatro (4) Chefes de postos portuários e aeroportuários.

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA GESTÃO COOPERATIVA
CVSPAF/RJ**



Dos cargos e funções

A Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro terá a sua forma de Gestão Cooperativa com três coordenadores.

Núcleo de Administração, Planejamento e Avaliação da CVSPAF-RJ.

Sigla: NUAPA - RJ

- 1 coordenador – CCT IV.
- 1 coordenador substituto – CCT I.

Núcleo de Vigilância Sanitária de Viajantes, Meios de Transportes, Infra-Estrutura e Regularização de Empresas Prestadoras de Serviços em Áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados da CVSPAF-RJ.

Sigla: NIMTV - RJ

- 1 coordenador – CCT IV.
- 1 coordenador substituto – CCT I.

Núcleo de Vigilância Sanitária de Mercadorias Importadas, Exportadas e Regularização de Empresas.

Sigla: NUMIE - RJ

- 1 coordenador – CCT IV.
- 1 coordenador substituto – CCT I.

Responsável pela Assistente à Gestão Cooperativa – CCT (a ser definido).

Chefe do Posto Portuário de Niterói e Rio de Janeiro – CCT III.

Chefe dos Postos Aeroportuários Maestro Antonio Carlos Jobim e Santos Dumont – CCT III.

Chefe dos Postos Portuários de Itaguaí, Sepetiba e Angra dos Reis – CCT I.

Chefe dos Postos Portuários e Aeroportuários de Macaé, Cabo Frio e Arraial do Cabo – CCT I.

Das atribuições complementares da Gestão Cooperativa de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro – CVSPAF-RJ.

I- Estabelecer espaços de integração do serviço de vigilância sanitária das três esferas de governo ao processo de desenvolvimento loco - regional em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

II- Propor e estabelecer estratégias para a busca de maior cobertura, eficiência, eficácia, equidade e efetividade das ações de saúde/vigilância sanitária em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

III- Estabelecer processos de articulação permanente com o estado e município para a complementariedade das ações de vigilância sanitária nos Portos, Aeroporto, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

IV- Planejar, orientar e estabelecer processos para a democratização dos serviços de vigilância sanitária por meio da desconcentração de atividades e recursos para o desenvolvimento da capacidade de gestão local;

V- Propor modelo de organização que leva em conta a hierarquização da complexidade das ações em vigilância sanitária;

VI- Propor, orientar e estabelecer espaços políticos que permitam o controle dos usuários através de sua participação na gestão do sistema e possibilitando melhoria nas relações entre Agentes Regulados/Agentes Reguladores;

VIII- Estabelecer as relações intra e interinstitucionais necessárias para o desenvolvimento eficiente, eficaz e efetivo das ações em áreas de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados.

Dos Instrumentos decisórios da Gestão Cooperativa

A Gestão Cooperativa deverá exercer suas competências conforme legislação vigente e manifestarem-se pelos seguintes instrumentos decisórios consensuados pelos gestores, assim qualificados:

I – Ata: consigna deliberações da Gestão Cooperativa, como resultados de processos decisórios de alcance interno e externo.

II – Orientação de Serviço (OS): orientações sobre execução de procedimentos internos, no âmbito de competência e atuação local das respectivas coordenações técnicas dos núcleos.

III – Despacho: decisões finais ou interlocutórias em processo de instrução da Agência.

§ 1º Os Despachos de que trata este item serão expedidos pelos coordenadores, servidores, ocupantes de cargos comissionados, assessores, chefes dos postos de serviço e responsáveis técnicos pelos núcleos locais.

IV – Parecer: expressa análise de caráter técnico, jurídico ou administrativo, sobre matéria em apreciação pela Gestão Cooperativa da CVSPAF/RJ.

§ 1º Os Pareceres de que trata este item quando de caráter jurídico, serão expedidos pela Procuradoria e aprovados pelo Procurador Geral ou seu substituto e quando de caráter técnico ou administrativo serão expedidas pelos ocupantes de cargos comissionados da Gestão Cooperativa, de sua Assessoria, dos Técnicos - CCT e pelos demais servidores encarregados da análise e instrução dos processos;

§ 2º As Notas Técnicas previstas serão expedidas pelos ocupantes de cargos comissionados da Gestão Cooperativa e aprovadas pelos respectivos coordenadores das áreas específicas.

Dos Instrumentos decisórios da Gestão Corporativa

A Gestão Corporativa deverá exercer suas competências conforme legislação vigente e manifestarem-se pelos seguintes instrumentos decisórios consensuados pelos gestores, assim qualificados:

I – Ata: consigna deliberações da Gestão Corporativa, como resultados de processos decisórios de alcance interno e externo.

II – Orientação de Serviço (OS): orientações sobre execução de procedimentos internos, no âmbito de competência e atuação local das respectivas coordenações técnicas dos núcleos.

III – Despacho: decisões finais ou interlocutórias em processo de instrução da Agência.

§ 1º Os Despachos de que trata este item serão expedidos pelos coordenadores, servidores, ocupantes de cargos comissionados, assessores, chefes dos postos de serviço e responsáveis técnicos pelos núcleos locais.

IV – Parecer: expressa análise de caráter técnico, jurídico ou administrativo, sobre matéria em apreciação pela Gestão Corporativa da CVSPAF/RJ.

§ 1º Os Pareceres de que trata este item quando de caráter jurídico, serão expedidos pela Procuradoria e aprovados pelo Procurador Geral ou seu substituto e quando de caráter técnico ou administrativo serão expedidas pelos ocupantes de cargos comissionados da Gestão Corporativa, de sua Assessoria, dos Técnicos - CCT e pelos demais servidores encarregados da análise e instrução dos processos;

§ 2º As Notas Técnicas previstas serão expedidas pelos ocupantes de cargos comissionados da Gestão Corporativa e aprovadas pelos respectivos coordenadores das áreas específicas.

Das Correspondências

I – Ofício: expediente externo que trata de assuntos de serviço ou de interesse da administração, dirigido aos órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras.

II – Memorando: expediente interno, entre unidades administrativas no âmbito da CVSPAF/RJ/ANVISA, que trata de assuntos técnicos e administrativos.

III – Carta: expediente externo, dirigida ao interessado em resposta à demanda formulada pelo mesmo, ou interno, dirigido aos servidores da ANVISA para informações mensagens de natureza institucional e administrativa.

§ 1º As correspondências poderão ser circulares, quando forem expedidas simultaneamente a diversos destinatários com textos idênticos, apresentados sob a forma de Ofício, Memorando ou Carta, e mediante a assinatura:

I – da Gestão Corporativa no caso de Ofício ou Carta Circular;

II – da Coordenação específica do Núcleo no caso de Memorando Circular;

§ 2º As correspondências terão numeração própria, controladas pela Gestão Corporativa e pela coordenação específica do Núcleo de cada área competente para expedir-las devendo ser registradas no sistema de protocolo da CVSPAF/RJ/ANVISA;

§ 3º As respostas aos Requerimentos de Informação deverão ser incorporadas ao sistema de informações da CVSPAF/RJ/ANVISA;

§ 4º As correspondências poderão ser transmitidas por equipamento de fac-símile, para ciência prévia, quando for necessária maior rapidez no envio ou para resposta;

§ 5º As cópias de controle das unidades organizacionais competentes pela expedição dos Requerimentos de Informação, das Convocações, dos Ofícios, das Cartas, das Notificações e dos Memorandos Circulares, este último quando não os tenha expedido, só deverão ser arquivadas após visto no documento pela respectiva coordenação.

Do funcionamento

a) Os atos administrativos, técnicos e operacionais deverão ser elaborados e assinados pela Gestão Corporativa divulgados no âmbito da coordenação dos Núcleos e dos Postos;

b) Os Coordenadores específicos de cada uma das áreas deverão ter um substituto legal em seus impedimentos legais e eventuais;

- c) Os coordenadores dos Núcleos se reunirão semanalmente na sede da CVSPAF/RJ para analisar e avaliar os documentos técnicos, administrativos e operacionais do qual necessitam de parecer da Gestão Corporativa. Todas as reuniões deverão constituir uma ata e posteriormente assinada pelos coordenadores ao Núcleo e disponibilizada para conhecimento;
- d) A Gestão Corporativa deverá reunir com os chefes dos Postos Portuários e Aeroportuários, mensalmente, para acompanhar as atividades administrativas, técnicas e operacionais que vêm sendo desenvolvidas, bem como os encaminhamentos necessários. Todas as reuniões deverão constituir uma ata assinada pelos coordenadores e disponibilizada para conhecimento da equipe da CVSPAF/RJ e encaminhada para ciência da GGPAF;
- e) Os chefes dos postos portuários e aeroportuários deverão realizar reuniões mensais com os servidores para discutir as ações técnicas, administrativas e operacionais de importância para a execução das atividades. Todas as reuniões deverão constituir uma ata assinada pela chefia e demais participantes, posteriormente, encaminhada para o conhecimento da Gestão Corporativa da CVSPAF/RJ;
- f) Os Coordenadores das áreas técnicas dos Núcleos específicos deverão realizar um planejamento mensal para o acompanhamento das atividades técnicas, administrativas e operacionais dos postos portuários e aeroportuários da CVSPAF/RJ;
- g) As solicitações relativas à capacitação e desenvolvimento de recursos humanos deverão ser encaminhadas à Gestão Corporativa para avaliação e, caso aprovada, encaminhada para a GGPAF para avaliação;
- h) As solicitações do nível central da Anvisa deverão ser atendidas após conhecimento e encaminhamentos necessários pela Gestão Corporativa e/ou pelas Coordenações específicas da CVSPAF/RJ dependendo da complexidade do tema em questão;
- i) As solicitações de melhoria nas instalações nas áreas da CVSPAF/RJ deverão ser solicitadas pelos chefes dos postos e, posteriormente enviadas a Gestão Corporativa para aprovação e posterior encaminhamento a Gerência Geral de PAF em Brasília para manifestação;
- j) Os processos administrativos fiscais instaurados no âmbito dos postos e encaminhados para a Coordenação específica, assinados pela Gestão Corporativa, para encaminhamento à Procuradoria da Anvisa;
- k) As capacitações programadas pela CVSPAF/RJ deverão ser comunicadas previamente a Gestão Corporativa da CVSPAF/RJ para manifestação;
- l) A Gestão Corporativa e as Coordenações dos núcleos específicos deverão ter um servidor para acompanhar e organizar o funcionamento do setor ;

m) A Gestão Cooperativa e as Coordenadorias dos Núcleos específicos deverão arquivar todos os atos administrativos emitidos e recebidos conforme legislação em vigor.

Das Atribuições da Gestão Cooperativa

Assistente de Gestão Cooperativa da CVSPAF/RJ.

Compete:

I – Programar e organizar as reuniões semanais da Gestão Cooperativa;

II – Organizar e divulgar as atas, relatórios e outros documentos sobre as decisões tomadas pela Gestão Cooperativa e outras de interesse da administração no âmbito da CVSPAF/RJ;

III – Receber e distribuir os documentos relativos para os Núcleos específicos da CVSPAF/RJ;

IV – Divulgar as deliberações da Gestão Cooperativa para os postos e servidores sobre matérias de competência da CVSPAF/RJ;

V – Colaborar no recebimento e encaminhamento de questionamentos e dúvidas de interesse da administração e dos seus respectivos servidores;

VI – Consolidar o fechamento dos documentos, contratos, convênios e ordenar despesas para serem encaminhados para avaliação da Gestão Cooperativa.

Núcleo de Administração, Planejamento, Avaliação e Acompanhamento da CVSPAF/RJ – NUAPA.

Compete:

I – Compete exclusivamente ao coordenador do NUAPA, as competências delegadas pela Portaria nº. 517, de 28.12.2005;

II – Planejar, acompanhar e avaliar as ações de Vigilância Sanitária em Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

III – Executar o processo de descentralização administrativa, orçamentária e financeira, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Portaria nº. 517, de 28.12.2005;

IV – Acompanhar e avaliar a execução das ações dos Postos e da Coordenação de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados de acordo com as atribuições previstas na Portaria nº. 517/2005 no que se refere ao atendimento das metas previstas pela GGPAF;

V – Propor Plano Anual de Capacitação de Recursos Humanos, bem como acompanhar a sua execução no âmbito da CVSPAF/RJ.

VI – Propor medidas para modernização dos processos de trabalho dos Postos e da Coordenação de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Rio de Janeiro;

VII – Supervisionar e avaliar, em articulação com os responsáveis pela Vigilância Sanitária dos Postos Portuários e Aeroportuários, as atividades de controle relacionadas aos processos administrativos realizados pelos Postos;

VIII – Prestar informações ao setor regulado em relação à taxa de fiscalização sanitária, bem como andamento dos processos;

Núcleo de Vigilância Sanitária de Viajantes, Meios de Transportes, Infra-Estrutura e Regularização de Empresas Prestadoras de Serviços em Áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados da CVSPAF/RJ – NIMTV.

Compete:

I – Orientar e controlar a execução das atividades sanitárias pelos Postos da CVSPAF/RJ, que visem evitar a introdução e expansão de doenças transmissíveis, por meio de meios e vias de transportes aéreos, marítimos, fluviais, lacustres e terrestres na sua área de abrangência, em consonância com os órgãos de saúde dos níveis estadual e municipal, bem como com os demais órgãos federais atuantes na área;

II – Acompanhar indicadores da situação sanitária local, nacional e internacional, incluindo o desenvolvimento de epidemias, especialmente de doenças de notificação internacional e de doenças de notificação no território nacional, promovendo as medidas de vigilância sanitária, que visem impedir a sua disseminação no País, por meio de transportes aéreos e marítimos;

III – Planejar, orientar e controlar a execução da atividade de vacinação e emissão de Certificado Internacional de Vacinação e Profilaxia nas áreas de portos e aeroportos, e seus respectivos terminais de passageiros e cargas, entrepostos e estações aduaneiras da área de abrangência da CVSPAF/RJ;

IV – Planejar, orientar e controlar execução das ações de vigilância sanitária em viajantes, meios de transportes, infra-estrutura e regularização de empresas prestadoras de serviços em áreas de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

V – Propor e acompanhar a execução de ações educativas em vigilância sanitária para viajantes e pessoal ocupacionalmente expostos em áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

VI – Planejar, orientar e acompanhar as ações de controle de vetores e reservatórios em áreas de infra-estrutura e meios de transporte de portos, aeroportos e recintos

alfundeados instalados no Estado do Rio de Janeiro, que deverão ser executadas pelas administradoras destes locais e fiscalizados pelos Postos de PAF/RJ;

VII – Supervisionar e avaliar, em articulação com os responsáveis pela Vigilância Sanitária dos Postos Portuários e Aeroportuários do Rio de Janeiro, as atividades de controle relacionadas a viajantes, na área de infra-estrutura, meios de transporte, controle de vetores, reservatórios e empresas prestadoras de serviços

VIII – Planejar, acompanhar e controlar o cumprimento da legislação sanitária nacional, bem como do Regulamento Sanitário Internacional (2005) e demais acordos e cooperações internacionais subscritos pelo Brasil no tocante ao controle sanitário das áreas de infra-estrutura e meios de transporte em Portos, Aeroportos, Entrepósitos, Terminais de Passageiros e Cargas Estações Aduaneiras correlacionadas na área da abrangência da CVSPAF/RJ;

IX – Propor a medidas e formalidades sanitárias relativas a tráfego, de veículos terrestres de transporte coletivo e de cargas, marítimos e aéreos na área da abrangência da CVSPAF/RJ relacionados a viajantes internacionais e produtos e mercadorias importadas;

X – Acompanhar as atividades relacionadas à qualificação sanitária para designação de portos, aeroportos, estações de passageiros e pontos de apoio rodoviário para os fins previstos nas legislações nacionais e internacionais de acordo com os critérios estabelecidos pela Organização Mundial de Saúde;

XI – Promover e acompanhar a aplicação de normas e padrões relacionados às atividades de controle sanitário de viajantes e nas áreas de infra-estrutura em portos, aeroportos, entrepostos, terminais de passageiros e cargas e estações aduaneiras correlacionadas, instaladas no Estado do Rio de Janeiro;

XII – Articular intra e interinstitucionalmente com a finalidade de estabelecer programas de monitoramento, controle e orientação em saúde ambiental nas áreas de infra-estrutura e meios de transporte em portos, aeroportos, entrepostos, terminais de passageiros e cargas e estações aduaneiras correlacionadas, instaladas no Estado do Rio de Janeiro, em consonância com as diretrizes do Ministério da Saúde;

XIII – Propor a implementação de padrões de risco sanitário relacionados aos meios de transporte terrestres (coletivo e de cargas), marítimos, fluviais e aéreos, assim como, em portos, aeroportos, entrepostos, terminais de passageiros e cargas e estações aduaneiras correlacionadas, instaladas no Estado do Rio de Janeiro;

XIV – Orientar, controlar e emitir parecer referente à vigilância sanitária para estrangeiros que pretendam ingressar e fixar-se no País, de acordo com a legislação específica;

XV – Propor o estabelecimento de cooperação técnica com os órgãos locais do Sistema Único de Saúde em conformidade com as diretrizes técnicas estabelecidas pelo Ministério da Saúde e a Anvisa relativas à vigilância epidemiológica, com vistas a evitar a propagação de doenças transmissíveis e demais agravos a saúde;

XVI – Propor, planejar e orientar a execução das atividades de vigilância epidemiológica nas áreas de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

XVII – Comunicar as informações de eventos que podem constituir uma emergência de saúde pública a GCOVI/GGPAF e aos órgãos locais do Sistema Único de Saúde do Rio de Janeiro, de acordo com previsão do Regulamento Sanitário Internacional (2005);

XVIII – Supervisionar, orientar e propor medidas de educação sanitária em salas de orientação para viajantes;

XIX – Executar e promover a vigilância sanitária de empresas e serviços em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados, inclusive para procedimentos técnicos padrões;

XX – Propor a concessão de Autorização de Funcionamento de Empresas em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

XXI – Promover e implementar os conteúdos técnicos para os programas de capacitação para os servidores que exerçam as atividades de vigilância sanitária de viajantes, meios de transportes, infra-estrutura e regularização de empresas prestadoras de serviços em áreas de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da CVSPAF/RJ.

Núcleo de Mercadorias Importadas, Exportadas e Regularização de Empresas da CVSPAF/RJ- NUMIE.

Compete:

I – Executar e promover a vigilância sanitária de bens e produtos importados e sob exportação em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados, inclusive para procedimentos técnicos padrões;

II – Propor mecanismos de prevenção e controle sanitário de bens e produtos no que se refere à:

- o Adoção de medidas restritivas e sancionadoras;
- o Programa de verificação da qualidade em cooperação com outros setores técnicos locais do Sistema Único de Saúde;

III – Executar os procedimentos de anuência de importação de bens e produtos sujeitos à vigilância sanitária;

IV – Promover, estimular e acompanhar a cooperação técnica com outros órgãos locais da Administração Pública anuentes do Sistema Integrado de Comércio Exterior, com vistas à importação de bens e produtos sujeitos à vigilância sanitária, inclusive para:

- o Harmonização do exercício fiscal;
- o Desburocratização quando desnecessária à segurança do controle sanitário;
- o Capacitação de recursos humanos;

- o Propor perfis fiscais de produtos sujeitos ao controle sanitário.

V – Supervisionar e avaliar, em articulação com os responsáveis pela Vigilância Sanitária dos Postos Portuários e Aeroportuários as atividades de controle relacionadas a importação e exportação de mercadorias;

VI – Propor e promover a implantação de programas de verificação de qualidade dos produtos;

VII – Implementar, acompanhar, supervisionar e avaliar programas de inspeção de mercadorias importadas e exportadas sujeitos ao regime de vigilância sanitária para pessoa física e/ou jurídica nos terminais de passageiros e recintos alfandegados, nele incluídos as bagagens acompanhadas, remessa postal e remessa expressa (Courier);

VIII – Implementar ações de regularização de empresas que operam o armazenamento de cargas sob alfandegamento;

IX – Propor, promover e implementar os conteúdos técnicos para os programas de capacitação para os servidores que exerçam as atividades de inspeção sanitária de bens e produtos importados e sob exportação em áreas de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da CVSPAF/RJ;

X – Articular intra e interinstitucionalmente com a finalidade de estabelecer programas de monitoramento, controle e orientação da qualidade de mercadorias importadas, exportadas e autorização de empresas de armazenamento.

Dos Postos de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro.

Compete:

I – Executar as ações de prevenção e controle sanitário de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados:

- a) sobre o tráfego de veículos terrestres de transportes coletivos e de cargas, marítimos e aéreos, relacionados a viajantes internacionais e produtos e mercadorias importadas;
- b) sobre instalações, ambientes, procedimentos e carga na área de abrangência da CVSPAF/RJ;
- c) sobre emissão do Certificado Internacional de Vacinação e Profilaxia;
- d) sobre bens, produtos, empresas e serviços vinculados a pessoa física e jurídica (pública e privada) na área de abrangência da CVSPAF/RJ;
- e) sobre saúde do trabalhador e cooperação em vigilância ambiental, na forma da legislação pertinente.

II – Instaurar os processos de contencioso administrativo sanitário em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro.

Das obrigações da Coordenação Colegiada de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro.

I – Divulgar e fazer cumprir todas as normas e demais atos emanados da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados/ANVISA, junto aos Postos de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

II – Encaminhar mensalmente as atas das reuniões colegiadas à Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados/ANVISA;

III – Informar a GGPAF, em tempo oportuno, todos os eventos de importância em saúde pública que estejam ocorrendo na área de abrangência da CVSPAF/RJ.

QUADRO ATUAL DE CARGO DA CVSPAF/RJ.

Cargo Atual	Distribuição	Valores (R\$)
CCT V	Coordenador	2.043,55
CCT IV	Assessor técnico	1.493,35
CCT III	Responsável Administrativo	899,51
CCT IV	Chefe do Porto	1.493,35
CCT IV	Chefe do Aeroporto	1.493,35
CCT III	Responsável Aeroportuário	899,51
CCT IV	Lotação de Brasília	1.493,35
Valor Total	R\$ 9.815,97	

QUADRO GESTÃO COORPORATIVA – CVPAF/RJ

Cargo Atual	Distribuição	Valores R\$
CCT IV	Coordenador do Núcleo de VISA de viajantes, meios de transportes, infra-estrutura e regularização de empresas prestadoras de serviços em áreas de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados da CVSPAF/RJ	1.493,35
CCT I	Coordenador substituto	702,14
CCT IV	Coordenador do Núcleo de mercadorias importadas, exportadas e regularização de empresas da CVSPAF/RJ	1.493,35
CCT I	Coordenador substituto	702,14
CCT IV	Coordenadoria de Administração, Planejamento, Avaliação e Acompanhamento da CVSPAF/RJ	1.493,35

Nº 13

17/03/2008

Boletim de Serviço

72/143

CCT I	Coordenador substituto	702,14
CCT III	Chefe do Posto Portuário do Rio de Janeiro e Niterói	899,51
CCT III	Chefe dos Postos Aeroportuários Maestro Antonio Carlos Jobim e Santos Dumont	899,51
CCT II	Chefe dos Postos Portuários de Itaguaí, Mangaratiba e Angra dos Reis	792,97
CCT II	Chefe do Postos Portuários e Aeroportuários de Macaé, Búzios, Cabo Frio e Arraial do Cabo	792,97
Valor Total		9.971,43

QUADRO GESTÃO COOPERATIVA – CVPAF/RJ (PASSÍVEL DE ALTERAÇÕES)

Total Gasto Atual: R\$ 9.815,97

Total Gasto Proposto: R\$ 9.971,43

Déficit: R\$ 155,46

OBSERVAÇÃO: Não incluída na proposta o Responsável pelo Assistente à Gestão Cooperativa como sugestão uma CCT I no importe atual de R\$ 702,14.

Anexo II

Portaria nº 1154, de 8 de setembro de 2008

PORTARIA Nº 1.154, DE 8 DE SETEMBRO DE 2008

O Diretor-Presidente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no uso de suas atribuições e tendo em vista o disposto nos incisos VIII e IX do art. 16 da Lei nº. 9.782, de 26 de janeiro de 1999, com a redação dada pela Medida Provisória nº. 2.190-34, de 23 de agosto de 2001, no inciso XII do art. 13 do Decreto nº. 3.029, de 16 de abril de 1999, com a nova redação dada pelo Decreto nº. 3.571, de 21 de agosto de 2000, e o art. 14 da Lei n.º 9.986, de 19 de julho de 2000, aliado ao que dispõem os incisos IX e XI do art. 16 do Regimento Interno da ANVISA, aprovado nos termos do Anexo I, da Portaria n.º 354, de 11 de agosto de 2006, publicada no DOU de 14 de agosto de 2006, republicada no DOU de 21 de agosto seguinte, resolve:

Art. 1º Inserir os Artigos 54-A, 54-B, 54-C, 54-D, 54-E, 54-F, 54-G e 54-H, no Anexo I da Portaria n. 355, de 11 de agosto de 2006:

“CAPÍTULO XIV**DA GERÊNCIA-GERAL DE PORTOS, AEROPORTOS, FRONTEIRAS E RECINTOS ALFANDEGADOS****SUB-CAPÍTULO I****Da Coordenação****de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro****Seção I****Da Composição****da Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro**

Art. 54-A A Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro será dirigida por Gestão Colegiada.

Art. 54-B A Gestão Colegiada da Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro será constituída pelos:

I. Coordenadores dos 3 (três) Setores:

Setor de Administração, Planejamento, Avaliação e Acompanhamento - SEPAC
Setor de Vigilância Sanitária de Viajantes, Meios de Transportes, Infra-estrutura e Regularização de Empresas Prestadoras de Serviços - SIMTV
Setor de Vigilância Sanitária de Mercadorias Importadas e Exportadas e de Regularização de Empresas - SEMIE.

Seção II**Das Atribuições****da Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro**

Art. 54-C São atribuições da Coordenação de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro:

I – Divulgar e fazer cumprir todas as normas e demais atos emanados da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados/ANVISA, junto aos Postos de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

II – Encaminhar mensalmente as atas das reuniões colegiadas à Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados/ANVISA;

III – Informar a GGPAF, em tempo oportuno, todos os eventos de importância em saúde pública que estejam ocorrendo na área de abrangência da CVSPAF/RJ.

Seção III

COORDENAÇÃO DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA DE PORTOS, AEROPORTOS, FRONTEIRAS E RECINTOS ALFANDEGADOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Art. 54-D São atribuições da Coordenação de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Estado do Rio de Janeiro:

I – Administrar, organizar, planejar, coordenar, monitorar e avaliar as ações de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados no âmbito dos Postos situados na área de abrangência dessa Coordenação, relativos à:

- a) Tráfego de veículos marítimos e aéreos, e deslocamentos de passageiros e tripulação;
- b) Instalações, ambientes, procedimentos e cargas;
- c) Emissão de Certificados Internacionais de Vacinação ou Profilaxia, por recomendação internacional nas áreas portuárias, aeroportuárias e de recintos alfandegados;
- d) Bens, produtos, empresas e serviços instalados;
- e) Saúde do trabalhador e cooperação em vigilância ambiental, na forma da legislação pertinente.

II – Planejar, coordenar, monitorar e avaliar os procedimentos de gestão de recursos humanos e logísticos, orçamento e finanças da unidade organizacional e das estruturas subordinadas, em conformidade com as normas em vigor;

III - Planejar, coordenar, monitorar, avaliar e executar os projetos no âmbito da CVSPAF/RJ e das estruturas subordinadas, em conformidade com os procedimentos em vigor estabelecidos pela Gerência Geral de Portos, Aeroporto, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

- a) Propor e desenvolver processos de articulação permanente com o Estado e Municípios na busca do fortalecimento e complementaridade das ações de vigilância sanitária nos Portos, Aeroporto, Fronteiras e Recintos Alfandegados, em conformidade com diretrizes da Gerência Geral;

- b) Propor e viabilizar espaços políticos que permitam a participação do usuário na gestão do sistema de vigilância sanitária em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados – VISAPAF, bem como, possibilitar as relações entre os diferentes atores sociais envolvidos;
- c) Estabelecer relações interinstitucionais necessárias para o desenvolvimento eficiente, eficaz e efetivo das ações em áreas de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados.

IV – Encaminhar os processos administrativos sanitários instaurados no âmbito de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados devidamente instruídos de acordo com a lei nº6.437/77.

**DA COORDENAÇÃO DE VILÂNCIA SANITÁRIA DE PORTOS, AEROPORTOS,
FRONTEIRAS E RECINTOS ALFÂNDEGADOS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

Seção IV

**Sector de Administração, Planejamento, Avaliação e Acompanhamento da
Coordenação de Vigilância Sanitária do Estado do Rio de Janeiro - SEPAC**

**Art. 54-E São atribuições do Sector de Administração, Planejamento, Avaliação
e Acompanhamento da CVSPAF/RJ:**

I – Compete exclusivamente ao coordenador do SEPAC, as competências delegadas pela Portaria nº. 517, de 28.12.2005; (de acordo com o título, os itens devem iniciar sempre com um verbo);

II – Planejar, acompanhar e avaliar as ações de Vigilância Sanitária em Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

III – Executar o processo de descentralização administrativa, recursos humanos, orçamentária e financeira, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Portaria nº. 517, de 28.12.2005;

IV – Acompanhar e avaliar a execução das ações dos Postos e da Coordenação Colegiada de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados de acordo com as atribuições previstas na Portaria nº. 517/2005 no que se refere ao atendimento das metas previstas pela GGPAF;

V – Propor Plano Anual de Capacitação de Recursos Humanos, bem como acompanhar a sua execução no âmbito da CVSPAF/RJ;

VI – Propor medidas para modernização dos processos de trabalho dos Postos e da Coordenação Colegiada de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados do Rio de Janeiro;

VII – Supervisionar e avaliar, em articulação com os responsáveis pela Vigilância Sanitária dos Postos Portuários e Aeroportuários, as atividades de controle relacionadas aos processos administrativos realizados pelos Postos;

VIII – Prestar informações ao setor regulado em relação à taxa de fiscalização sanitária, bem como andamento dos processos;

Seção V

Setor de Vigilância Sanitária de Infra-Estrutura, Meios de Transportes, Viajantes e Regularização de Empresas Prestadoras de Serviços em Áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados da Coordenação de Vigilância Sanitária do Estado do Rio de Janeiro – SIMTV

Art. 54-F São atribuições do Setor de Vigilância Sanitária de Infra-Estrutura, Meios de Transportes, Viajantes e Regularização de Empresas Prestadoras de Serviços em Áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados da CVPAF/RJ:

I – Orientar e controlar a execução, pelos Postos da CVPAF/RJ, das atividades sanitárias, que visem evitar a introdução e disseminação de doenças transmissíveis, por meios e vias de transportes aéreos, marítimos, fluviais, lacustres e terrestres na sua área de abrangência, em consonância com os órgãos de saúde dos níveis estadual e municipal, e demais órgãos federais atuantes na área;

II – Acompanhar indicadores da situação sanitária local, nacional e internacional, com especial atenção às doenças de notificação nacional e internacional, promovendo as medidas de vigilância sanitária, que visem impedir a sua disseminação no País;

III – Planejar, orientar e controlar, na área de abrangência da CVPAF/RJ, a execução da atividade de emissão do Certificado Internacional de Vacinação ou Profilaxia em portos, aeroportos, e seus respectivos terminais de passageiros;

IV – Planejar, orientar, supervisionar e avaliar, de forma articulada com os responsáveis pela Vigilância Sanitária dos Postos Portuários e Aeroportuários do Rio de Janeiro, a execução das ações de vigilância sanitária relacionadas aos viajantes, meios de transportes, infra-estrutura e regularização de empresas prestadoras de serviços em áreas de Portos, Aeroportos, e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

V – Propor, orientar e acompanhar, nas áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro, a execução de ações educativas em vigilância sanitária para os viajantes e pessoas ocupacionalmente expostas;

VI – Planejar, orientar e acompanhar as ações de controle de vetores e reservatórios em áreas de infra-estrutura e meios de transporte de portos, aeroportos e recintos alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro, que deverão ser executadas pelas administradoras destes locais e fiscalizadas, pelos Postos de PAF/RJ;

VII – Orientar e acompanhar, na área da abrangência da CVPAF/RJ, o cumprimento da legislação sanitária nacional, bem como do Regulamento Sanitário Internacional (2005) e demais acordos e cooperações internacionais subscritos pelo Brasil

no tocante ao controle sanitário de viajantes, das áreas de infra-estrutura e dos meios de transporte em Portos, Aeroportos e recintos alfandegados;

VIII – Propor medidas e formalidades sanitárias relativas ao tráfego de veículos terrestres, marítimos e aéreos, na área da abrangência da CVPAF/RJ, relacionados a viajantes internacionais e produtos e mercadorias importadas;

IX – Articular interinstitucionalmente com a finalidade de estabelecer programas de monitoramento, controle e orientação em saúde ambiental, relacionados à infra-estrutura e meios de transporte em portos, aeroportos e recintos alfandegados, na área da abrangência da CVPAF/RJ, em consonância com as diretrizes do Ministério da Saúde e da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

X – Propor o estabelecimento de cooperação técnica com os órgãos locais do Sistema Único de Saúde em conformidade com as diretrizes técnicas estabelecidas pelo Ministério da Saúde e a ANVISA relativas à vigilância epidemiológica, com vistas a evitar a propagação de doenças transmissíveis e demais agravos à saúde;

XI – Propor, planejar e orientar a execução das atividades de vigilância epidemiológica nas áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro;

XII – Comunicar, à GCOVI/GGPAF e aos órgãos locais do Sistema Único de Saúde do Rio de Janeiro, as informações de eventos que podem constituir uma emergência de saúde pública, de acordo com previsão do Regulamento Sanitário Internacional (2005);

XIII – Executar o controle sanitário de empresas e serviços em Portos e Aeroportos, da área da abrangência da CVPAF/RJ;

XIV – Propor a concessão de Autorização de Funcionamento de Empresas em Portos e Aeroportos, da área da abrangência da CVPAF/RJ;

XV – Promover e implementar, em consonância com as diretrizes do Ministério da Saúde e da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados, programas de capacitação para os servidores que exerçam as atividades de vigilância sanitária de viajantes, meios de transportes, infra-estrutura e regularização de empresas prestadoras de serviços em Portos e Aeroportos da área da abrangência da CVPAF/RJ, propondo os conteúdos técnicos pertinentes.

Seção VI

Setor de Mercadorias Importadas, Exportadas e Regularização de Empresas da Coordenação de Vigilância Sanitária do Estado do Rio de Janeiro – SEMIE

Art. 54-G São atribuições do Setor de Mercadorias Importadas, Exportadas e Regularização de Empresas da CVSPAF/RJ:

I – Propor, executar e promover o controle sanitário de bens e produtos importados e sob exportação em Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados, em consonância com

as diretrizes da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

II – Supervisionar, avaliar e executar, em articulação com os responsáveis pela Vigilância Sanitária dos Postos Portuários e Aeroportuários, as atividades de controle relacionadas à importação e exportação de mercadorias;

III – Implementar, acompanhar, supervisionar e avaliar programas de inspeção de mercadorias importadas e exportadas sujeitos ao regime de vigilância sanitária para pessoa física e/ou jurídica nos terminais de passageiros e recintos alfandegados, nele incluídos as bagagens acompanhadas, remessa postal e remessa expressa (Courier), em consonância com as diretrizes da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados;

IV – Acompanhar, supervisionar, avaliar e executar as ações de controle sanitário para a regularização de empresas que operam o armazenamento de cargas sob alfandegamento;

V – Promover e implementar, em consonância com as diretrizes do Ministério da Saúde e da Gerência Geral de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados, programas de capacitação para os servidores que exerçam as atividades de fiscalização sanitária de bens e produtos importados e sob exportação em áreas de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados da CVSPAF/RJ, propondo os conteúdos técnicos pertinentes;

VI – Articular interinstitucionalmente, em consonância com as diretrizes da Gerência Geral de Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados, com a finalidade de estabelecer programas de monitoramento e controle da qualidade de mercadorias importadas, exportadas e autorização de empresas de armazenamento.

Seção VII

Dos Postos de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro

Art. 54-H São atribuições dos Postos de Vigilância Sanitária de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro:

- I – Executar as ações de prevenção e controle sanitário de Portos, Aeroportos, e Recintos Alfandegados, na área da abrangência da CVPAF/RJ:
- a) sobre o tráfego de veículos terrestres, marítimos e aéreos, relacionados a viajantes internacionais, produtos e mercadorias importadas;
 - b) sobre instalações, ambientes, procedimentos e carga;
 - c) sobre emissão do Certificado Internacional de Vacinação ou Profilaxia;
 - d) sobre bens, produtos, empresas e serviços vinculados à pessoa física e jurídica (pública e privada);

e) sobre saúde do trabalhador e cooperação em vigilância ambiental, na forma da legislação pertinente.

II – Instaurar os processos de contencioso administrativo sanitário em Portos, Aeroportos e Recintos Alfandegados instalados no Estado do Rio de Janeiro.

Art. 2º Revogar a Orientação de Serviço nº 2 /GGPAF / ANVISA, de 14 de março de 2008, publicada no Boletim de Serviço nº 13, de 17 de março de 2008.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação.

DIRCEU RAPOSO DE MELLO

Anexo III

Questionário de Avaliação da Gestão Corporativa da CVPAF/RJ

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO CORPORATIVA DA CVPAF/RJ

Este questionário é composto por duas partes:

- 1 – Questões que serão respondidas quanto ao grau de concordância de cada avaliador.
- 2 – Discursiva - Onde o avaliador expressa diretamente sua opinião.

Ressaltamos que o questionário é anônimo e suas respostas não serão conhecidas e divulgadas isoladamente. Após o término do preenchimento, por favor, salvá-lo e enviá-lo em forma de arquivo para o e-mail de denise.teixeira@anvisa.gov.br.

OBS.: Sua opinião é muito importante para que juntos possamos avaliar essa nova forma de gestão e adequá-la da melhor maneira possível com o fim de garantir sua continuidade.

1ª Parte

Manifeste o seu grau de concordância em cada pergunta apresentada, relacionada aos itens abaixo:

1. Participação

a) Houve receptividade dos gestores da GGPAF ao novo modelo:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) Houve receptividade dos coordenadores e chefes dos postos ao novo modelo:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) Houve aumento da participação dos servidores junto a questões relevantes da CVPAF/RJ:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

2. Estado de direito

a) O novo modelo de gestão está integrado com os processos de trabalho propostos:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) A Gestão Corporativa permite que os servidores tenham clareza de atribuições e responsabilidades:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) O novo modelo de gestão incentiva os servidores a aplicarem seus conhecimentos:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

3. Transparência

a) A Gestão Corporativa possibilita uma visão mais completa e clara dos servidores quanto à ação de cada coordenador e chefes dos postos:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) Houve melhoria na relação servidor x chefia do postos:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) Houve melhoria na relação servidor x coordenadores dos setores (SEAPA, SEMIE e SIMTV):

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

4. Responsabilidade

a) O novo modelo de gestão melhorou a imagem da CVPAF/RJ perante o setor regulado e aos cidadãos:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) Houve melhoria na execução das atividades desenvolvidas por cada servidor:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) A Gestão Corporativa incentiva os servidores a buscar um melhor desempenho:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

5. Decisões orientadas para um Consenso

a) O novo modelo de gestão proposto foi de fácil compreensão e execução por partes dos gestores e chefes dos postos no tocante a tomadas de decisões:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) Houve visualização dos servidores da concordância dos atos emanados entre os coordenadores dos setores(SEAPA, SEMIE e SIMTV):

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) Houve discussão ou debates entre servidores, chefia e coordenadores quando houve discordância dos atos emanados:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

6. Igualdade e inclusividade

a) A Gestão Corporativa propiciou uma melhoria na divisão do contingente de recursos humanos x atividade:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) O novo modelo de gestão priorizou e/ou incentivou a capacitação dos servidores de forma igualitária:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) A Gestão Corporativa propiciou uma melhoria no processo de inclusão de novos servidores:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

7. Efetividade e eficiência

a) Houve melhoria de atendimento ao setor regulado e ao público em geral:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) Houve mudanças no fluxo, padronização e execução das atividades desenvolvidas pelos gestores e chefes dos postos :

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) Houve melhoria na execução das atividades desenvolvidas pelos servidores:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

8. Prestação de contas e Suporte à auditoria fiscalizadora

a) Houve nesse novo modelo uma melhor visualização das necessidades da CVPAF/RJ:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

b) A Gestão Corporativa tem alcançado seu propósito/meta/objetivo:

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

c) Houve melhoria na infraestrutura de um modo geral da CVPAF/RJ: instalações, equipamentos e sistema de informação, supervisão e/ou análise periódica dos atos emanados etc.

Fraco () Regular() Bom() Excelente()

2ª Parte

a) Apresente os três principais pontos fracos e fortes visualizados nesse novo modelo de gestão:

Pontos Fracos

Pontos Fortes
