



Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



INCQS
Instituto Nacional
de Controle de
Qualidade em Saúde

Djynnana de Azevedo Avena

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: UMA FERRAMENTA POSSÍVEL NA IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E NA CONSTRUÇÃO DE UM FLUXO DE GESTÃO DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA EM UMA EMPRESA DE ÓLEO E GÁS BRASILEIRA

Rio de Janeiro

2023

Djynnana de Azevedo Avena

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: UMA FERRAMENTA POSSÍVEL NA IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E NA CONSTRUÇÃO DE UM FLUXO DE GESTÃO DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA EM UMA EMPRESA DE ÓLEO E GÁS BRASILEIRA

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Controle da Qualidade de Produtos, Ambientes e Serviços Vinculados à Vigilância Sanitária do Programa de Pós-Graduação em Vigilância Sanitária, do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde, da Fundação Oswaldo Cruz, como requisito para a obtenção do certificado de conclusão do Curso de Especialização em Controle da Qualidade de Produtos, Ambientes e Serviços Vinculados à Vigilância Sanitária.

Orientadora: Lisia Maria Gobbo dos Santos

Co-Orientadora: Cristiane Barata Silva

Rio de Janeiro

2023

Catálogo na Fonte

Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde

Biblioteca

Avena, Djynnana de Azevedo

Diagnóstico situacional: uma ferramenta possível na identificação de problemas e na construção de um fluxo de gestão da vigilância sanitária em uma empresa de óleo e gás brasileira. / Djynnana de Azevedo Avena - Rio de Janeiro: INCQS/FIOCRUZ, 2023.

43 f.: il.; tab.

Monografia (Especialização em Controle da Qualidade de Produtos, Ambientes e Serviços Vinculados à Vigilância Sanitária). - Programa de Pós-Graduação em Vigilância Sanitária, Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2023.

Orientadora: Lisia Maria Gobbo dos Santos

Co-Orientadora: Cristiane Barata Silva

1. Organização e Administração. 2. Vigilância Sanitária. 3. I. Título.

Situational diagnosis: a possible tool for identifying problems and building a health surveillance management flow in a Brazilian oil and gas company.

Djynnana de Azevedo Avena

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL: UMA FERRAMENTA POSSÍVEL NA IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS E NA CONSTRUÇÃO DE UM FLUXO DE GESTÃO DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA EM UMA EMPRESA DE ÓLEO E GÁS BRASILEIRA

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Controle da Qualidade de Produtos, Ambientes e Serviços Vinculados à Vigilância Sanitária do Programa de Pós-Graduação em Vigilância Sanitária, do Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde, da Fundação Oswaldo Cruz, como requisito para a obtenção do Certificado de conclusão do Curso de Especialização em Controle da Qualidade de Produtos, Ambientes e Serviços Vinculados à Vigilância Sanitária.

Aprovada em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr^a Rosane Gomes Alves Lopes
INCQS / FIOCRUZ / Rio de Janeiro – RJ

Prof.^a Dr^a Karla Menezes Rodrigues
ENSP / FIOCRUZ / Rio de Janeiro – RJ

Prof.^a Dr^a Silvana do Couto Jacob
INCQS / FIOCRUZ / Rio de Janeiro – RJ

Prof.^a Me. Leonardo de Souza Lopes
INCQS / FIOCRUZ / Rio de Janeiro – RJ

ORIENTADORAS

Prof.^a Dr^a Lisia Maria Gobbo dos Santos
INCQS / FIOCRUZ / Rio de Janeiro – RJ

Prof.^a Dr^a Cristiane Barata Silva
INCQS / FIOCRUZ / Rio de Janeiro – RJ

Dedico este trabalho aos colegas e trabalhadores do processo de vigilância sanitária desta empresa. Profissionais essenciais na germinação das ideias aqui trazidas e molas propulsoras dos encaminhamentos desenhados. Aprendo muito com vocês, todos os dias.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre e para sempre.

À minha família - Alex, MC e Mari, meus amores mais queridos, minha razão de ser.

À Prof.^a. Mararlene, Coordenadora da Especialização de Vigilância Sanitária do INCQS, que compreendeu a dificuldade de conciliarmos estudo, trabalho e vida pessoal. E ainda, por entender que as inserções que fazemos no campo prático também são importantes elementos de construção de saber.

À Lisia Gobbo, por aceitar percorrer esse novo caminho que é, para você, a pesquisa qualitativa.

À Cristiane Barata, minha Co-Orientadora, que aceitou a tarefa de iluminar meu caminho, em um terreno onde ainda estou aprendendo a andar. Obrigada pelas dicas, conselhos, disponibilidade e pela acolhida. Minha eterna gratidão.

Às colegas de trabalho, Nágila, Mônica e Flávia. Vocês foram peças fundamentais no meu desenvolvimento ágil e no trabalho da vigilância sanitária. Com vocês, o trabalho é mais leve, mais divertido e muito mais qualificado.

Às chefias do serviço onde trabalhei e onde realizei este estudo – Viviane, Wilaine e Ada, por entenderem a importância do aprofundamento técnico para a mudança das práticas de saúde. Aqui, cabe um agradecimento especial para Hilka, que acreditou, apostou e apoiou minha ideia de transformar nossa prática cotidiana em um estudo, quando nem eu achei que conseguiria. Peter Drucker já afirmava que um bom chefe faz com que pessoas comuns façam coisas incomuns. Sigamos nossa parceria.

Às Professoras Rosane, Silvana e Karla, por aceitarem o desafio e contribuírem com a melhoria do presente trabalho através de seus apontamentos e sugestões. Agradeço sinceramente.

Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.

Peter Drucker

Não podemos impor nossa vontade em um sistema. Mas podemos ouvir o que o sistema nos diz e descobrir como suas propriedades e nossos valores podem trabalhar juntos para produzir algo muito melhor do que poderia ser produzido apenas por nossa vontade.

Donella Meadows

RESUMO

Partindo da premissa de que os trabalhadores da indústria petrolífera enfrentam riscos sanitários significativos devido à natureza desafiadora e complexa de suas atividades, tanto em plataformas offshore quanto em instalações terrestres, este projeto foi desenvolvido como parte da Especialização em Controle da Qualidade de Produtos, Ambientes e Serviços ligados à Vigilância Sanitária. O objetivo central deste estudo é fornecer uma proposta de diagnóstico situacional do processo relacionado à vigilância sanitária, focando em uma empresa brasileira de petróleo e derivados. O diagnóstico situacional foi empregado como ferramenta teórico-metodológica para compreender e analisar a situação atual das práticas de vigilância sanitária, identificar desafios e explorar oportunidades. Como ferramenta de coleta de dados primários será utilizada a abordagem ágil, um elemento substituto ao tradicional modelo de gestão de projetos, instrumento que adota princípios e práticas flexíveis para melhorar a resposta a mudança, promovendo colaboração, entrega de valor contínua e cultura de aprendizado nas organizações. Este diagnóstico servirá como base para o desenvolvimento de estratégias futuras de planejamento e de intervenção. O estudo envolverá trabalhadores diretamente ligados às esferas táticas e estratégicas da área. Ao concluir a pesquisa, espera-se destacar os principais problemas do processo atual, bem como propor ações para superar essas dificuldades e estabelecer um fluxo de funcionamento ideal e integrado, elementos que permitirão a identificação objetiva dos riscos sanitários e sua melhor gestão ou mitigação.

Palavras-chave: Vigilância Sanitária. Diagnóstico Situacional. Planejamento em Saúde. Transformação Ágil.

ABSTRACT

On the assumption that oil industry workers face significant health risks due to the challenging and complex nature of their activities, both on offshore platforms and on land installations, this project was developed as part of the Specialization in Quality Control of Products, Environments, and Services related to Health Surveillance. The main goal of this study is to provide a proposal for situational diagnosis of the process related to health surveillance, focusing on a Brazilian company that produces petroleum and derivatives. The situational diagnosis was used as a theoretical and methodological tool to understand and analyze the current situation of health surveillance practices, find challenges, and explore opportunities. As a primary data collection tool, the agile approach will be used as a substitute element for the traditional project management model, an instrument that adopts flexible principles and practices to improve the response to change, promoting collaboration, continuous value delivery, and a culture of learning in organizations. This diagnosis will serve as the basis for the development of future planning and intervention strategies. The study will involve workers linked to the tactical and strategic spheres of the area. When completing the research, it is expected to highlight the main problems of the current process, as well as proposed actions to overcome these difficulties and set up ideal and integrated elements that will allow the objective identification of health risks and their better management or mitigation.

Keywords: Health Surveillance. Situational Diagnosis, Health Planning. Agile Transformation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Cronograma (ano 1)	35
Quadro 2 - Cronograma (ano 2)	35
Quadro 3 - Detalhamento dos materiais utilizados.....	36

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
COVID	Coronavírus Disease
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
DTHA	Doença de Transmissão Hídrica e Alimentar
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
INCQS	Instituto Nacional de Controle de Qualidade em Saúde
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PPGVS	Programa de Pós-Graduação em Vigilância Sanitária
RT	Rede Técnica
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VISA	Vigilância Sanitária

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS (E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA)	11
2 OBJETIVOS.....	21
2.1 Objetivo geral	21
2.2 Objetivos específicos.....	21
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	22
3.1 Caracterização do estudo.....	25
3.2 Cenário e Sujeitos do estudo	26
3.3 Abordagem utilizada na coleta de dados	27
3.4 Análise de dados	29
4 ASPECTOS ÉTICOS	32
5 DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS.....	33
6 RESULTADO ESPERADO	34
7 CRONOGRAMA	35
8 ORÇAMENTO PREVISTO.....	36
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	39

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS (E CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA)

A expressão vigilância sanitária (VISA) usada no Brasil, reforça as ações fiscalizatórias ligadas ao tema, práticas universais. Rosen (1994), ao nos contar a construção histórica da saúde pública, já afirmava que em todas as épocas houve intervenções do poder de autoridade sobre as práticas de cura, medicamentos, alimentos, água e ambientes, ações hoje naturalmente associadas ao controle sanitário (Ferreira *et al.*, 2021). No recorte brasileiro, as atividades de VISA intensificaram-se com a chegada da família real portuguesa, no ano de 1808, em uma clara intenção de controlar, regular e fiscalizar o cumprimento de normas e padrões, visando garantir a qualidade dos produtos comercializados e, conseqüentemente, as práticas de mercado internacionais (Costa, 2009).

Vigiar é prática antiga relacionada ao controle sanitário, empregada desde o século XIV com o uso da quarentena no porto de Viena e consolidada pelo Estado como ação de saúde pública com o advento da Revolução Industrial, incorporada em ações sobre o meio ambiente e como parte de Políticas de Saúde, nos séculos XVIII e XIX, com a Reforma Sanitária, na Inglaterra (Gondim, 2020; Ribeiro, 2004).

Dentro do contexto histórico, o modelo de atuação da vigilância sanitária brasileira tem sido fundamentado no exercício do poder de polícia, com menos ênfase nos aspectos sociais e nos profissionais de saúde. Nesse cenário, a ação de fiscalização se destaca como o elemento mais concreto de sua atuação, mesmo que nem sempre tenha sido aplicada de forma abrangente. A função de fiscalização, que é uma responsabilidade do Estado e envolve a criação e monitoramento do cumprimento de regulamentos legais e técnicos, restringindo as liberdades individuais para garantir os interesses coletivos sob a autoridade do governo, tem levado a impactos significativos e desvios no âmbito da saúde (Costa; Rosenfeld, 2000).

Sá e Pepe (2000) indicam que as armadilhas enfrentadas para a efetivação das ações de VISA em nosso país podem ser compreendidas quando se considera o alto grau de complexidade de seu objeto de intervenção, e a dificuldade experimentada na regulação e controle do poder público sobre esse objeto. Seria necessário aumentar a governabilidade do Estado sobre as complexas e inúmeras variáveis interventoras presentes na produção, circulação, consumo de bens e prestação de serviços que interferem nas condições de saúde das populações e no meio ambiente, o que já seria, por si, uma tarefa heroica.

A VISA se constitui assim em um espaço institucional, complexo, historicamente determinado, parte integrante da área de saúde coletiva, e campo de conhecimento e de práticas que integram distintos saberes. Nesse contexto, cabe-lhe desenvolver ações estratégicas de saúde e a regulação sanitária das atividades relacionadas ao ciclo produção/consumo de bens e serviços de interesse da saúde, tanto na esfera privada como na pública. Sua dinâmica também se vincula ao desenvolvimento científico, tecnológico e aos processos políticos que perpassam o Estado, o mercado e as sociedades, seja no âmbito interno e/ou internacional (Silva, Costa; Lucchese, 2018).

Lucchese (2001) entende o processo de vigilância sanitária como um conjunto de estratégias institucionais, administrativas, programáticas e sociais, que atuam de modo integrado, orientado por políticas públicas que se destinam a eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde, e que se apoia em serviços e em ações integrais e essenciais à defesa e à promoção da vida em seu ambiente. Em sua organização mais recente, caracteriza a sociedade industrial, exigência do processo civilizatório contemporâneo, o que permite a superação de sua carência biológica e permite um contato transformador com a natureza, assegurando condições de sobrevivência à espécie. Trata-se de um processo de domínio da natureza, que atingiu seu ápice no desenvolvimento tecnológico e na industrialização, que gerou fortes interesses econômicos e uma lógica de reprodução, que o legitimou como fim em si.

Este mesmo autor segue afirmando que prover o crescimento econômico, independente dos riscos e benefícios que possam ter para o desenvolvimento humano e a preservação da qualidade da vida, passou a ser uma marca importante do processo de vigilância sanitária e assim, uma instância permanente de conflitos, que tenta estabelecer um balanceamento entre a eliminação ou diminuição dos efeitos negativos que esta racionalidade possa suscitar, e a produção dos diversificados tipos de materiais, produtos, bens e serviços, uma mediação entre o estabelecimento de interesses particulares e os interesses da preservação do ambiente e da vida.

Em razão da diversidade de objetos e das distintas práticas que executa, a VISA tem sido vista como uma das faces mais intrincadas da saúde pública, pois atua em um campo de articulação que relaciona os domínios econômico, jurídico-político e médico-sanitário, além de englobar atividades de natureza interdisciplinar, multiprofissional e interinstitucional (Costa, 2014).

É dentro deste contexto multifatorial e intrincado, que procura garantir a qualidade e a segurança de produtos e serviços oferecidos à população, que o recorte de análise do setor de óleo e gás aparece, onde trabalhadores da indústria estão expostos a diversos riscos decorrentes das tarefas e ações desenvolvidas. Seja dentro das unidades ou instalações onde desempenham suas atividades laborais ou ainda, em razão da natureza do trabalho que executam, estes profissionais estão expostos a variadas condições biológicas, químicas, físicas ou ergonômicas que podem ser associadas a possíveis efeitos negativos na sua saúde.

Tais riscos podem surgir em distintas circunstâncias, fruto de um conjunto heterogêneo de situações que demanda uma análise de sua especificidade e que tem uma inter-relação enquanto parte das condições de trabalho e de saúde destes indivíduos. Como exemplo, podemos citar: o consumo de alimentos contaminados (ofertado pelos restaurantes e lanchonetes existentes dentro das instalações da empresa), exposição a substâncias tóxicas (características da indústria petrolífera), e disseminação de doenças infecciosas (através do consumo de água contaminada ou na propagação de agentes infecciosos através dos sistemas de climatização de ar em ambientes e espaços confinados), entre outras. Esses riscos impactam diretamente na saúde e bem-estar desta população, podendo também resultar em problemas de saúde pública e de meio ambiente. Assim, é essencial serem adotadas medidas e práticas eficientes de manejo e de gestão dos riscos sanitários para prevenir e mitigar seus impactos, além de assegurar o cumprimento das normas e regulamentações sanitárias vigentes.

Aqui, destaca-se que algumas condições laborais vivenciadas pelos trabalhadores deste ramo, que atuam em ambientes muito complexos e distintos (escritórios, refinarias, plataformas, embarcações, serviços de saúde, entre outros), reforçam a obrigação de verificação sistemática das condições sanitárias oferecidas, uma vez que alguns fatores aumentam a probabilidade de exposição e disseminação de doenças, como a alimentação restrita¹ (segurança alimentar), a oferta de água

¹ Em algumas instalações terrestres como refinarias, termelétricas, e também, em unidades offshore, são oferecidas refeições em restaurantes localizados na empresa, onde a alimentação é preparada, manipulada e fornecida exclusivamente para seus trabalhadores, sendo a única alternativa (por dificuldade de acesso) para se alimentarem.

única², além dos longos períodos de confinamento³. De tal modo, a importância de um sistema que seja capaz de dar conta da capilaridade e da magnitude da empresa, mas que esteja articulado e integrado a tal ponto que possa funcionar como elemento de apoio na tomada de decisão no campo da vigilância sanitária se faz presente.

Problemas sanitários, como um surto de doença de transmissão hídrica e alimentar (DTHA) em uma unidade offshore⁴ por exemplo, podem resultar em significativos impactos financeiros e econômicos, o que ainda incluem: possibilidade temporária de paralisação das operações ou suspensão de projetos em andamento (normalmente, quando muitos trabalhadores são acometidos de modo simultâneo); custos adicionais para contenção e remediação (como ocorrido no caso do COVID, quando a empresa precisou arcar com custos associados à contenção do surto, investigação das causas, tratamento dos trabalhadores afetados, isolamento e desinfecção das áreas contaminadas); custos com processos legais e multas (ações judiciais de trabalhadores afetados e multas por parte das autoridades sanitárias reguladoras); problemas com a reputação da empresa; custos adicionais com assistência médica dos acometidos, além da possibilidade de realização de inspeções e fiscalizações adicionais por parte das autoridades sanitárias e de saúde.

Quanto a isto, Costa (2009) já apontava que a questão risco, saúde e mercado na sociedade atual configura um espaço permanente de tensão, conflitos e pressões, ao consideramos as relações que se estabelecem entre os interesses, princípios e imperativos da ordem econômica em contraposição aos interesses sanitários, sendo o âmbito das relações sociais produção-consumo o lócus para atuação da temática de vigilância sanitária como espaço de intervenção em prol dos interesses da saúde.

Diante desse panorama, percebe-se que dar conta da integralidade na proteção das pessoas e indivíduos contra os riscos sanitários, principalmente ao longo da cadeia produtiva, é empreitada minimamente, difícil. E que para tal, é fundamental

² Em uma unidade offshore, o termo "água única" refere-se ao sistema de tratamento e abastecimento de água, no qual todo o suprimento de água potável utilizada pelos trabalhadores e para fins operacionais provém de uma única fonte ou origem. Essa fonte de água única é geralmente transportada até a unidade offshore por meio de embarcações especializadas ou sistemas de dutos submarinos.

³ Trabalhadores do ramo offshore apresentam jornadas de trabalho especiais, onde seguem uma programação rígida de trabalho e descanso, permanecendo confinados em plataformas ou navios localizados em alto-mar, por períodos determinados de dias. Normalmente, nos momentos de descanso, ficam alojados em acomodações compartilhadas, como dormitórios ou cabines, os quais possuem espaços limitados.

⁴ O termo "offshore" é normalmente utilizado para descrever atividades e empresas que estão localizadas no mar, afastadas da costa. Essas atividades ocorrem em águas oceânicas ou em áreas costeiras, distantes da terra firme. É frequentemente associado as atividades relacionadas à exploração, produção e processamento de petróleo e gás: plataformas de extração e produção, sondas de perfuração de poços, e unidades de transporte ou armazenamento (navios-tanque).

trabalharmos no sentido da articulação e da integração das ações, em uma perspectiva sistêmica e entremeada pelo uso de tecnologias e saberes intercomplementares. Isto potencializa análises baseadas em evidências objetivas dos padrões apresentados, focadas nos fatores de risco evidenciados e nos efeitos decorrentes de suas intervenções, aspectos que devem ser relacionados e pensados em um processo de gestão (Souza; Costa, 2010; Hyder; Puvanachandra; Morrow, 2012).

Em vista disso, o presente projeto de estudo foi construído. Assume-se aqui que para além do espaço de influência do Estado e de seu papel regulatório, exercido por meio de intervenções disciplinares, o tema da vigilância sanitária e sua gestão devem ser encarados como elemento de proteção dos trabalhadores, espaço onde casos de adoecimento podem ser gerados por situações e condições associadas ao ambiente de trabalho, e assim seus riscos devem ser identificados e acompanhados, ou ainda, evitados ou revertidos.

A partir da observação do cotidiano do campo de estudo escolhido, espaço onde a autora atua também como trabalhadora, reconhece-se a magnitude desta problemática e a necessidade de intervenção nesta realidade. Esta vivência materializou a importância de conhecer, descrever, priorizar e sugerir ações de promoção, prevenção e atuação nas atividades relacionadas ao tema de vigilância sanitária, detalhando-se os problemas relacionados a matéria, e caracterizando-se a situação apresentada, o que resultou no presente projeto de diagnóstico situacional.

Entende-se que o diagnóstico situacional é uma ferramenta importante de gestão, usada na qualificação e eficácia das práticas, sendo um instrumento de coleta, tratamento e análise de dados, capaz de detalhar os problemas encontrados e as necessidades locais da população estudada. E mais, uma estratégia de intermediação entre as necessidades dos trabalhadores e as demandas de organização dos serviços (Silva; Koopmans; Daher, 2016; Ribeiro *et al.*, 2012).

Na empresa estudada, a realidade concreta dos aspectos que envolvem o tema da vigilância sanitária é exercida na interlocução de distintos agentes, sendo desenvolvida nas suas unidades operacionais, instalações e áreas administrativas. O dia a dia da VISA pode ser observado na sua forma mais concreta mediante inspeções e auditorias regulares - internas e externas. Tais avaliações envolvem a verificação de parâmetros de conformidade legal, e também, aspectos que abordam os riscos sanitários em temas como: preparo e fornecimento da alimentação, fornecimento de

água para consumo humano, descarte dos resíduos sólidos, aspectos específicos dos serviços de saúde, limpeza/higienização dos ambientes e de roupas, controle de pragas e vetores, e controle da qualidade do ar. Essas inspeções e ações fiscalizatórias são realizadas nas várias unidades da empresa, e respaldadas nas legislações, diretrizes e padrões dos órgãos fiscalizatórios e reguladores, que são detalhados e reforçados por regras internas de requisitos higiênico-sanitários, os quais são aplicados em nível nacional, nas instalações terrestres e marítimas.

Toda esta arquitetura tem como foco principal preservar o ambiente de trabalho, atuando no controle dos riscos sanitários para sobre eles agir, utilizando-se para tal, de meios e instrumentos de avaliação e controle, que se desdobram em planos de ação construídos na perspectiva de mitigação dos problemas identificados e no tratamento destes, com a clara identificação dos responsáveis envolvidos e a definição de prazos para correções das não-conformidades identificadas. Este processo de acompanhamento interno e monitoramento dos riscos sanitário é assumido pela área de saúde da empresa, que entende que verificar se as atividades, processos e o ambiente de trabalho estão aderentes à conformidade exigida na legislação sanitária é uma boa prática exigida pelos órgãos reguladores, e uma estratégia para promover a saúde e a segurança dos trabalhadores, melhorar a produtividade e eficiência da empresa e garantir um ambiente de trabalho positivo e sustentável a longo prazo.

Entretanto, atualmente, mesmo que as avaliações internas de VISA e a aplicação de instrumentos de verificação das condições sanitárias identifiquem pontos críticos aos quais os trabalhadores da empresa estejam expostos, o processo estratégico de tomada de decisão, exercido pela área de saúde, não tem se beneficiado destes elementos orientadores de ações, em seu recorte mais central, aspecto que chamou atenção e acabou por funcionar como elemento propulsor deste projeto de diagnóstico situacional. Isto acontece porque as informações e os dados gerados ficam, em alguns casos, restritos aos gestores das instalações/unidades onde são coletados e produzidos, não sendo compilados e conseqüentemente acompanhados e analisados em conjunto, o que não tem permitido uma leitura ampliada do cenário dos riscos sanitários.

Desta forma, ainda que o tema da vigilância sanitária seja tão relevante, em nível regulatório interno, carece de uma estruturação formal e de um sistema de informações centralizado, capaz de responder, prontamente, a questionamentos

fundamentais como: quais os principais riscos sanitários da empresa? Quais as áreas mais afetadas? Qual o impacto do risco sanitário no negócio? Onde as boas práticas podem ser demonstradas e, assim, replicadas? Em quais áreas e unidades o processo precisa ser melhorado?

Freitas (2002), ao discorrer sobre a avaliação de riscos, sinalizou que esta estratégia tem se apresentado como uma ferramenta essencial, que busca subsidiar os processos decisórios, propondo o controle e a prevenção da exposição de populações e indivíduos aos agentes perigosos à saúde presentes no meio ambiente por meio de processos produtivos, seus produtos e resíduos. Este autor define a avaliação de riscos como um conjunto de procedimentos capaz de estimar o potencial de danos a partir da exposição a determinados agentes presentes no meio ambiente. Gama e Hernandez (2017), ao falarem sobre o tema, em um contexto dos serviços de saúde, reforçam seu caráter proativo e preventivo, partindo de uma detecção precoce dos problemas, sendo um elemento essencial na melhoria da segurança.

No entendimento de Belluzzo (2017), conhecimento e informação devem ser considerados como componentes cruciais das principais atividades produtivas da sociedade contemporânea. Através destes, as fronteiras entre as organizações se diluem e a informação assume valor inestimável, exigindo organização e sistematização para disponibilidade de uso imediato e à medida da necessidade, o que não tem sido observado de modo efetivo no campo de estudo escolhido. Instituições e serviços com acesso à informação relevante, no tempo oportuno, gerida de maneira adequada, e utilizada de forma inteligente estão capacitadas, entre outras coisas, para proporcionar educação de qualidade e promover a saúde, a cultura, a pesquisa e a inovação, palavras de ordem para a área de gestão na contemporaneidade.

Diante do cenário apresentado, a necessidade de sistematização do tema da vigilância sanitária no contexto de uma empresa de óleo e gás pode parecer, em um primeiro momento, algo recente. Todavia, tal ação não deve ser encarada como uma novidade, já que os aspectos que envolvem o controle das condições sanitárias das instalações e unidades da companhia e do fornecimento interno de alimentação já são acompanhados há muito tempo, inclusive por força de lei. Ainda assim, a experiência prática tem apontado para a importância da construção de um modelo articulado, capaz de integrar as diferentes áreas de negócio dessa instituição, o que se constituirá, por si, em uma grande provocação, e que demandará, além da obrigação

de alinhamento técnico entre os profissionais que atuam no campo, inúmeras discussões e validações gerenciais, e a incorporação de diálogos que proponham aspectos de segurança, políticos, estruturais, estratégicos e de governança.

No que diz respeito a isso, Figueiredo, Recine e Monteiro (2017) já afirmaram que, ao se discutir as tensões da vigilância sanitária no Brasil, a regulação acontece mediante a conjugação do conhecimento técnico, multidisciplinar e do contexto político, resultando na conciliação de interesses distintos e por vezes contraditórios, com a expectativa de que o benefício à saúde coletiva seja o resultado principal. Assim sendo, a regulação sanitária extrapola o ato fiscalizatório atribuído ao Estado, e o seu processo de formulação técnica e política passa a ser encarado, fundamentalmente, como um veículo de prevenção de riscos e de promoção da saúde, aspectos que também são entendidos como embasamentos da área de saúde ocupacional no campo de estudo escolhido. O desenvolvimento das ações de intervenção nos espaços laborais tem o intuito de modificar o ambiente e o processo de trabalho com base nos riscos identificados, os quais servirão de alicerce para intervenções orientadas.

De tal modo, faz-se imperativo identificar riscos e indicar tendências, em uma tentativa de construir-se um diagnóstico que busque levantar e organizar as informações existentes e propor a sistematização dos processos e rotinas da área de vigilância sanitária, com foco na valorização e qualificação do tema, e na construção de um planejamento das ações de vigilância sanitária, priorizando-se o que for de maior relevância e impacto. Desta maneira, será possível localizar de modo mais objetivo as áreas onde as boas práticas são produzidas, bem como, identificar às necessidades de intervenção mais urgentes, nos casos em que não conformidades forem apontadas.

Cabe salientar que na realidade atual da empresa estudada, ainda que a VISA tenha ganhado espaço na área da saúde, ela não figura como um tema com ações refletidas no planejamento estratégico da área, mesmo que seus impactos e desdobramentos tenham consequências, inclusive econômicas, como nos casos de surtos de doenças transmitidas por água e alimentos, os quais possuem potencial de paralisação da operação em um único evento.

Neste ponto, Silva, Costa e Lucchese (2018) já afirmaram que a vigilância sanitária reflete a complexidade da determinação social da saúde, e que só de modo recente se constituiu como matéria emergente na pesquisa e no ensino brasileiro,

quando também começou um processo de percepção de sua importância sociocultural e econômica.

Considerando o cenário apresentado, entende-se a importância da construção de abordagens estruturadas, em um sistema consistente de informações e de gestão do tema da vigilância sanitária. Trata-se de uma demanda alinhada com os anseios dos gestores e dos trabalhadores de saúde que vislumbram uma oportunidade de melhoria concreta do processo, insumo para ajustes internos, e uma possibilidade de otimização das práticas de atuação nos processos cotidianos de trabalho das equipes. Com este intuito, o presente projeto de diagnóstico foi construído, em uma intenção de mapeamento da realidade, e também, uma proposta de escuta das vontades e necessidades dos atores sociais envolvidos.

Nesse contexto, a relevância deste projeto se justifica diante da importância do tema e da imperativa necessidade de estabelecer uma estrutura mais organizada para a gestão dessa área dentro do âmbito do campo de estudo. A urgência da iniciativa é ressaltada pela natureza sensível das questões abordadas, onde os desafios da área envolvem a proteção da saúde pública, a salvaguarda do ambiente de trabalho e a prevenção de riscos substanciais, os quais envolvem questões financeiras e de imagem da companhia.

Além disso, ao abraçar a tarefa de conduzir um diagnóstico situacional abrangente, busca-se não somente enfrentar os desafios atuais de forma eficaz, mas também pavimentar um caminho para aprimoramentos futuros. O estudo proposto deverá funcionar como um farol, permitindo que a empresa estudada compreenda suas lacunas e pontos fortes no âmbito da VISA, adotando abordagens proativas, direcionadas e alinhadas com a realidade vivenciada. Conseqüentemente, essa sistematização poderá funcionar como elemento capaz de elevar os padrões de segurança e conformidade e também, propiciar um ambiente organizacional que valorize a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida de seus trabalhadores, além de reforçar sua responsabilidade social e ambiental de modo abrangente.

Construir uma base de conhecimentos e de informações, com a intenção de intervir nos diversos aspectos ligados a temática da vigilância sanitária, resultará em avanços significativos na prevenção e gestão de pontos como: abordagem de fatores ligados às doenças transmissíveis, fortalecimento da segurança alimentar, controle de poluentes e resíduos (incluindo os provenientes de atividades de saúde), e aprimoramento das análises da qualidade da água e do ar.

Assim, a elaboração de um diagnóstico situacional será fundamental para entendermos como está desenhado atualmente o processo de gestão dos aspectos de VISA, e como estão estruturadas as práticas relacionadas. A partir disto, serão identificados as lacunas e os riscos envolvidos, e mapeadas as estratégias de intervenção capazes de garantir a saúde e a segurança de sua força de trabalho, bem como, ações necessárias para o cumprimento das regulamentações sanitárias.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar uma proposta de diagnóstico situacional do processo relacionado a temática da vigilância sanitária, no recorte específico de uma determinada empresa de óleo e gás brasileira.

2.2 Objetivos específicos

O projeto de diagnóstico situacional aqui apresentado terá os seguintes objetivos específicos, a saber:

- a) Descrever as atuais práticas de gestão da vigilância sanitária na empresa estudada, mapeando como as distintas áreas de negócio atuam no tema, e identificando suas responsabilidades e ações.
- b) Identificar os principais pontos críticos que envolvem o tema, dentro de cada área de negócio da empresa, verificando oportunidades de melhoria, e relacionando os aspectos levantados com suas causas e seus impactos.
- c) Elaborar propostas de intervenção para atuação nos problemas mapeados.
- d) Discutir dentro das propostas de intervenção sugeridas quais devem ser implantadas prioritariamente, considerando aspectos como impacto para sua implantação e esforço necessário para executá-las.
- e) Desenhar uma sugestão de plano de ação integrado para mitigação dos problemas identificados, utilizando as sugestões de intervenção propostas e a priorização das ações realizada.
- f) Construir uma proposta de fluxo geral e integrado de gestão do processo de vigilância sanitária na empresa estudada.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Ponderando a necessidade de atuação em uma realidade específica, o presente estudo foi elaborado considerando-se a intenção de transformação de um espaço dado. Assim, está sendo construída uma proposta de atuação a partir da identificação de necessidades reais, concebida pelos atores envolvidos, onde se assume a ideia de elaboração de um projeto de diagnóstico situacional que apresentará uma possibilidade de modificação do real, sustentando-se nos objetivos previamente arquitetados e nas dificuldades que precisarão ser transpostas.

De tal modo, o estudo terá o propósito de dar o pontapé inicial nesta transformação, com a preocupação precípua de desenvolver um projeto aplicável, introduzindo modificações na dinâmica de trabalho, e afetando positivamente o seu desempenho. Uma proposta que, desde seu desenho inicial, deverá ocorrer no e com o coletivo, e envolverá pessoas ou grupos implicados no problema estudado.

Entende-se que este projeto é tecnicamente exequível, economicamente viável, socialmente desejável e politicamente aceitável, sendo uma demanda da área de saúde, onde gestores e profissionais técnicos reconhecem sua importância e sua urgência, e vislumbram na identificação das dores e no desenho de suas soluções um horizonte viável a ser alcançado. Neste sentido, algumas considerações relacionadas a viabilidade de sua execução precisarão ser ponderadas e garantidas:

- a) aceitação da proposta de realização do diagnóstico situacional, com validação do cronograma de execução e indicação de representação técnica, por parte dos gestores e gerentes das diferentes áreas envolvidas;
- b) envolvimento técnico da equipe pesquisadora e dos participantes, um time engajado e com liberação gerencial para a tarefa;
- c) recursos humanos e ferramentas virtuais disponíveis;
- d) comunicação efetiva e clara, com prazos, datas e etapas do projeto bem definidos, alinhados e comunicados para evitarmos atrasos.

E ainda, ao analisarmos criticamente o projeto desenhado, observamos que alguns fatores de risco podem influenciar negativamente no andamento das etapas planejadas. Assim, é fundamental considerar:

- a) possibilidade de ausência de apoio dos dirigentes durante a sua execução, o que também inclui a mudança de gestores e gerentes, e uma possível alteração dos direcionadores do tema vigilância sanitária ao longo da execução do trabalho;
- b) baixa adesão das equipes de saúde das distintas áreas de negócios, nas diversas etapas de construção do projeto;
- c) desvio de escopo ou atraso no cronograma de entregas;
- d) custos não previstos, que poderão ser incorporados ao longo do projeto;
- e) problemas técnicos com ferramentas virtuais e eletrônicas; bem como, com a disponibilização dos recursos humanos indicados (férias, afastamentos, licenças, por exemplo);
- f) falta de alinhamento e de clareza no desenvolvimento das ações previstas.

Em contrapartida, identificamos aspectos potencializadores de esforços, os quais serão perseguidos:

- a) agilidade na tomada de decisões, com apoio e patrocínio de gestores/gerentes e empoderamento da equipe técnica envolvida;
- b) alto nível de alinhamento entre os participantes, que entenderão a necessidade de serem trabalhados os aspectos estratégicos, táticos e operacionais⁵ em uma visão sistêmica;
- c) processo de comunicação institucional que deverá funcionar de maneira clara, efetiva e eficaz;
- d) direcionadores alinhados e pactuados prévia e coletivamente, com empreendimento coletivo de esforços e foco na entrega das tarefas.

Salienta-se que a produção de conhecimento por trabalhadores que atuam nos processos de saúde e a perspectiva que estes têm sobre suas práticas de intervenção são relevantes modos de saberes apresentados no campo das Ciências Sociais e da Saúde Coletiva.

A realização do diagnóstico situacional do processo de gestão do tema vigilância sanitária em determinada empresa petrolífera brasileira será o ponto de

⁵ Aspectos estratégicos, táticos e operacionais compreendem níveis diferentes de planejamento e de tomada de decisões em um processo de gestão. Cada nível tem características e papéis específicos na condução das atividades de uma organização. No nível estratégico ficam localizadas as decisões de alto escalão, os objetivos gerais da organização e as metas de longo prazo, aspectos que impactam em toda a instituição. Aspectos táticos estão localizados em um nível intermediário de gestão, e envolvem planos e decisões de médio prazo que buscam concretizar as estratégias definidas. Já o nível operacional relaciona-se diretamente com a implementação e execução de ações e processos diários necessários para a realização das atividades da organização.

partida para a construção de importantes subsídios que farão parte do planejamento da área, aspectos que atuarão na otimização de recursos e na melhoria da visibilidade do tema. Desta forma, um futuro planejamento estratégico situacional (PES) deve ser considerado, levando-se em consideração a situação concreta e atual da instituição estudada, os recursos disponíveis, as restrições e as possibilidades do contexto. E ainda, deve ser concebido como um processo participativo e democrático, envolvendo os diferentes atores e setores da organização.

Para tanto, o diagnóstico situacional é entendido como uma potente ferramenta, capaz de promover uma análise sistemática e abrangente de um determinada situação ou contexto, em um recorte específico de tempo, indicando suas potencialidades e fragilidades. Através dele, será possível obter uma visão detalhada do ambiente em questão, permitindo que decisões sejam tomadas para desenvolver estratégias e ações adequadas, considerando para isto a identificação e o levantamento dos problemas existentes, e o planejamento de ações efetivas e qualificadas que busquem contornar os nós críticos que atrapalham o desenvolvimento e o fortalecimento da organização (França; Magnago; Belisário, 2021; Silva; Koopmans; Daher, 2016; Campos; Faria; Santos, 2010).

Desta forma, será adotada a concepção de planejamento proposta por Matus (1993), que compreende a realidade como dinâmica e complexa, influenciada por múltiplos fatores e atores. Em seu diagnóstico estratégico situacional, o autor entende que analisar a situação atual, definir uma conjuntura desejável, formular ações e intervenções para o alcance do cenário desejado, definir planos de ação, monitorar e avaliar os resultados e os impactos das medidas implementadas são etapas essenciais de uma gestão estratégica.

E ainda, assumindo uma proposta metodológica mais leve, o projeto estará alinhado com a sistematização e discussão proposta por Cecilio (2007), que busca simplificar e agilizar a operacionalização do planejamento estratégico em saúde, em uma abordagem que permite a definição de metas e diretrizes para alcançar resultados mais efetivos e de melhor qualidade. Para tal, este autor reforça a importância de definirmos claramente o ator que planeja, a missão da instituição, a formulação bem-feita do problema que será abordado, a identificação das causas, os modos de enfrentamento dos nós críticos e a elaboração do plano operativo, considerando sua viabilidade, e sua execução. Trata-se de um processo de análise

minuciosa, elemento capaz de fornecer uma visão abrangente da situação atual do tema da VISA.

Em síntese, o presente estudo propõe a realização de um diagnóstico situacional, organizado de forma sistemática, que fará uso de métodos e técnicas adequadas para coletar e analisar dados da realidade proposta, onde contaremos com a participação dos envolvidos para obter-se uma visão ampliada do processo de vigilância sanitária, fornecendo com isto subsídios para tomada de decisões e elaboração de um planejamento estratégico mais eficaz.

3.1 Caracterização do estudo

Entende-se que o presente projeto será um estudo qualitativo, de natureza descritiva, exploratória e aplicada, do tipo pesquisa de campo. Como recorte metodológico será construído um projeto de diagnóstico situacional, base para quaisquer análises e avaliações de determinado quadro. Assumisse-se assim a intenção de conhecer uma situação-problema e os recursos para enfrentá-la, algo estratégico para o planejamento e para a gestão, e alicerce importante para futuras proposições de ações diante das dificuldades identificadas, em um protagonismo dos envolvidos que atuam no alinhamento da resolução das necessidades levantadas, no acompanhamento e na avaliação das intervenções propostas.

A operacionalização da metodologia apresentada neste estudo será estruturada em três grandes fases:

Fase I - Fase exploratória – construção do referencial teórico e do levantamento bibliográfico preliminar dispostos em livros, teses e artigos científicos, além da realização de uma revisão sistemática da literatura. Nesta etapa também serão reunidas as informações que já tenham sido angariadas e estejam disponíveis em fontes confiáveis, como relatórios, estatísticas, pesquisas e documentos internos. Esses dados fornecerão um panorama inicial da situação e orientarão a coleta de dados primários. E ainda, será nesta etapa que a caracterização dos sujeitos, e a construção detalhada do planejamento para a realização da coleta de dados deverá acontecer.

Fase II - Fase Empírica – Trata-se da etapa de coleta de dados primários, isto é, levantamento das informações originais apresentadas diretamente do campo de estudo.

Fase III - Organização e Análise dos Dados: detalhamento, tratamento e análise dos dados primários coletados e da análise documental. Após a análise minuciosa do material produzido, dos dados e informações levantadas e de seu cotejamento com a literatura sobre o tema, será construído um relatório geral com o produto final do diagnóstico. O relatório conterá a descrição da metodologia utilizada, os principais achados, análises, conclusões e recomendações para ações futuras.

3.2 Cenário e Sujeitos do estudo

O estudo será realizado em uma empresa brasileira, uma sociedade anônima de capital aberto, que opera de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. De abrangência nacional, e enorme dimensão geográfica, a companhia estudada atua com aproximadamente trinta e oito mil trabalhadores próprios⁶ (sem consideramos os inúmeros prestadores de serviços), em atividades de grande capilaridade, distribuídos em variados locais como: refinarias, plataformas de petróleo, navios, sondas, terminais de dutos de óleo e gás, termelétricas, além de diversos prédios administrativos espalhados pelos estados e municípios brasileiros.

Os dados serão coletados com os trabalhadores ligados diretamente às esferas táticas e estratégicas da área de saúde, responsáveis pelo desenvolvimento da temática vigilância sanitária em suas áreas de atuação. São, em sua maioria, profissionais de nível superior com formação em ciências da saúde (nutricionistas e enfermeiras em ampla parte) e ainda, alguns poucos profissionais de nível superior de outras áreas, como engenheiros e administradores.

Em um momento inicial, na fase exploratória do estudo, será realizada a identificação dos profissionais que atuam diretamente com o tema dentro de cada área de negócio da empresa (ao todo, existem atualmente quatro grandes áreas voltadas para o negócio, onde cada uma delas possui uma gerência tática de saúde), momento em que serão confirmados, por chefias e lideranças da área de saúde, os nomes dos indicados para participação ativa no diagnóstico.

Antecipamos que as chefias diretas também serão convidadas para participarem de momentos específicos do diagnóstico, a saber: *kick-off* (abertura do projeto) e encerramento (momento de apresentação do produto do estudo). Já a

⁶ Os empregados próprios possuem vínculo contratual regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, ainda que tenham sido contratados mediante concurso público.

equipe técnica participará de todas as etapas da coleta de dados. Tal estratégia busca envolver as lideranças nas atividades propostas, protegendo os profissionais técnicos, que ficarão livres para exporem suas opiniões e visões, sem que se sintam julgados.

O ambiente virtual será o meio escolhido para realização da coleta de dados primários, espaço de fácil acesso para todos os participantes (que se encontram em distintos locais do território brasileiro) e instrumento oficial de trabalho utilizado atualmente pela empresa pesquisada, desde o início das atividades remotas⁷, com o advento da pandemia de COVID-19. Assim, o espaço virtual será privilegiado, bem como, as ferramentas Teams⁸, MIRO⁹, e o pacote Office (Word, Excel e PowerPoint).

3.3 Abordagem utilizada na coleta de dados

Para coletar os dados primários do diagnóstico proposto será empregada a estratégia da transformação ágil, uma ferramenta que também atuará na construção de produtos aderentes a realidade cotidiana do campo de estudo. Utilizando-se a transformação ágil, aplicaremos princípios focados na colaboração, na adaptação contínua e na entrega de valor. Trata-se de uma abordagem de gestão e de desenvolvimento que tem como base os valores estabelecidos no Manifesto Ágil. Como tal, buscará promover a flexibilidade, a colaboração, e a apresentação de produtos que ofereçam benefícios tangíveis aos interessados. Foi criada, inicialmente, para melhorar como os projetos de desenvolvimento de software eram conduzidos. Atualmente, pode ser aplicada em diversos setores e tipos de projetos, sendo uma estratégia de desenho de produtos, focada nas necessidades dos usuários, que busca tornar a entrega mais rápida, promovendo interação das pessoas envolvidas, em uma abordagem que alinha o desenvolvimento de um projeto com as necessidades dos usuários e os objetivos da empresa (De Camargo; Ribas, 2019; Pinto, 2018; Muniz *et al.*, 2020).

⁷ Trabalho instituído no início de 2020 por força da pandemia de COVID-19, e mantido atualmente com a proposta de trabalho híbrido, onde são intercalados dias de trabalho presencial e remoto, assumido a partir de julho de 2021.

⁸ O Teams é um software da Microsoft bastante utilizado para o trabalho em equipes corporativas. Trata-se de um espaço de trabalho baseado em um chat capaz de integrar pessoas, conteúdos e outros aplicativos, além de promover reuniões virtuais com vários membros (videoconferências), os quais podem estar em distintos locais físicos e ainda assim, interagirem.

⁹ É um quadro branco online, um espaço virtual editável em tempo real, onde é possível fazermos um brainstorming, prepararmos mapas mentais, mapas conceituais, reuniões, workshops, compartilhando e produzindo conhecimento, além da montagem de processos, estruturas e fluxos que são editáveis e compartilhados. O Miro é um quadro interativo usado em trabalhos remotos, que possibilita reunir ideias, planejar e compartilhar atividades online, em tempo real ou de forma assíncrona.

A transformação ágil caminha na direção da agilidade não como processo centrado apenas em respostas rápidas, mas fundamentalmente na adaptabilidade, mudando assim a formulação das entregas, e fortalecendo o processo em si, e não apenas o produto final a ser entregue. O enfoque nas pessoas e não em métodos, e a preocupação em gastar menos tempo com documentação e mais com a implementação das ações são pontos fortes desta estratégia. Tais métodos mostraram-se eficazes na resolução de problemas complexos e na abordagem de cenários entendidos como voláteis, incertos e ambíguos. Uma ferramenta que se entendeu apropriada para o trabalho que será desenvolvido, centrada na melhoria contínua, onde os processos e ações precisam ser repensados e discutidos em intervalos de tempo curtos e definidos, e onde tarefas grandes e complexas deverão ser estudadas e quebradas em entregas menores e mensuráveis, um processo orgânico feito de dentro para fora (Conforto *et al.*, 2014; Rigby, 2020; Vasconcellos, 2020).

Tal estratégia é baseada em quatro valores centrais, os quais serão perseguidos: a) indivíduos e interações devem ser priorizados ao invés de processos e ferramentas; b) produtos funcionando são mais importantes que documentos, organogramas e materiais escritos; c) colaborar com aquele que demanda o produto ou serviço é melhor do que nos restringirmos aos contratos e pactos estabelecidos; d) responder às mudanças, adaptando-se e ajustando rotas, é mais indicado que seguir fielmente um plano (Lauer Junior, 2020).

Dentro do leque de ferramentas existentes no cenário da jornada ágil (*Scrum*, *Lean*, *Kanban*, *OKRs*, entre outros)¹⁰ foi escolhido o método *designflow*¹¹, um instrumento que possibilitará a cocriação, e que valorizará a realidade existente, partindo do ponto de vista dos executores das ações, para chegar na construção de um fluxo processual ideal, onde os problemas serão mapeados e as sugestões de intervenção serão levantadas, na intenção de que o desenho idealizado de fluxo de gestão possa ser aplicado, e conseqüentemente, os objetivos do presente estudo sejam concluídos.

Assim sendo, será construída uma proposta de oficina de sistematização e de estruturação da temática da Vigilância Sanitária, a qual será implementada conforme

10 *Scrum*, *Lean*, *Kanban*, *OKRs* são estratégias com origens e estruturas específicas, usadas no gerenciamento de projetos e na organização do trabalho em equipe. Todas são interativas, permitem ajustes rápidos no trabalho desenvolvido, podem ser replicadas e permitem *feedback* imediato, pois refletem os princípios e a base da jornada ágil.

11 Método ágil criado e desenvolvido por Patrícia Marques Amorim Hajdu e Raquel Rodrigues Silva, ambas empregadas da empresa pesquisada, e desenvolvedoras internas de metodologias de ágeis.

cronograma sugerido, com um total de oito encontros virtuais¹² previstos, com duração média de 03 horas cada. A oficina deverá ser arquitetada considerando as seguintes etapas de um *designflow*: i) Construção do “AS IS”¹³, ii) Construção do mapa de calor (levantamento dos principais problemas, com base nas experiências dos participantes); iii) Ideação (fase de criação de hipóteses e soluções para os problemas identificados); iv) Testagem das ideias levantadas e construção do “TO BE”¹⁴, de forma colaborativa, onde todos serão ouvidos e decidirão juntos; v) Refinamento (validação das ideias e hipóteses levantadas); vi) Priorização (definição de ações prioritárias e necessárias para se implantar o processo cocriado).

3.4 Análise de Dados

A análise de dados de um diagnóstico situacional envolve um exame detalhado das informações coletadas, e uma interpretação dos resultados para obter uma compreensão abrangente e significativa da situação. Reforça-se que a análise da realidade vivenciada pelos participantes da oficina, que será apresentada durante a construção do seu processo de trabalho, refere-se à representação do estado atual, sem qualquer modificação ou melhoria planejada. É uma descrição detalhada de como as etapas do processo são executadas, os passos envolvidos, as interações entre os diferentes elementos e as nuances de seu funcionamento atual. Assim, será possível entender como as coisas estão sendo feitas atualmente, antes de considerar quaisquer mudanças. Isso ajudará a identificar ineficiências, gargalos, redundâncias e oportunidades de aprimoramento no processo existente. A partir disto, será possível construir-se estratégias de intervenção no espaço real, além de um novo desenho de processo que apresente o “como deve ser” (TO BE), o qual incluirá as alterações e melhorias propostas.

Para tal, serão consideradas as seguintes fases na análise dos dados:

¹² A opção pelo encontro virtual será necessária considerando a dispersão geográfica dos profissionais técnicos envolvidos, a fim de facilitar a coleta dos dados no tempo proposto.

¹³ AS-IS é a nomenclatura utilizada para designar a visão atual dos processos de uma organização, fluxo que demonstra como uma empresa realiza suas atividades em um determinado momento. É comum que o termo AS-IS seja utilizado como sinônimo para análise de processos.

¹⁴ TO BE é a nomenclatura utilizada para designar a visão futura dos processos de uma organização, aquilo em que se quer chegar, indicando a melhor forma de realizar um processo. Também é chamado de desenho do processo, e seu objetivo é propor melhorias, com base no que foi verificado no AS-IS. São nomenclaturas usadas com frequência na área de gestão de projetos.

- a) Identificação de padrões e tendências (clusterização¹⁵): após uma organização inicial, serão verificadas as semelhanças, diferenças, relações de causa e efeito e percepções apresentados nas falas dos sujeitos, durante a oficina de coletas de dados. As observações semelhantes serão agregadas em grupos ou clusters com características em comum.
- b) Identificação de problemas e de suas causas-raiz: análise das discussões e do material produzido e clusterizado, verificando-se lacunas entre o estado atual e o desejado, o que apontará de modo claro os nós críticos vivenciados, possibilitando a identificação de aspectos que acarretam baixo desempenho, riscos potenciais ou oportunidades de melhoria do processo.
- c) Cotejamento com o referencial teórico: comparação dos dados e informações levantados com as normas sanitárias ou referências relevantes. Essa checagem ajudará a determinar se a situação atual está alinhada com as expectativas ou se há desvios significativos que precisam ser abordados e revistos.
- d) Priorização de ações: com base na análise realizada ao longo do processo, serão discutidas e priorizadas as ações ou intervenções necessárias para reversão dos problemas identificados. A priorização será feita mediante votação dos sujeitos, considerando-se quais ações exigem atenção imediata e quais podem ser abordadas em um prazo mais longo. Serão considerados, nesta etapa, os seguintes critérios de priorização: impacto, viabilidade de execução e recursos disponíveis.
- e) Construção de recomendações: depois da discussão e da análise de todo o material produzido, com a identificação dos problemas e das estratégias de abordagens destes, serão construídos: a) plano de ação com o detalhamento das abordagens necessárias, indicação de responsáveis e de previsão de execução (desenho de intervenção no real); b) desenho de um fluxo de gestão integrada do processo de vigilância sanitária.
- f) Comunicação dos resultados: serão construídos relatórios e apresentações que resumam os resultados encontrados na análise de dados, buscando-se validação das partes interessadas, dos tomadores de decisão e das equipes envolvidas no processo.

¹⁵ O termo “cluster”, em inglês, significa “grupo”. Assim, clusterizar, nada mais é do que agrupar. Trata-se de termo utilizado com frequência em análise de dados.

- g) Acompanhamento e avaliação do diagnóstico situacional: após a aprovação gerencial e a implementação das ações recomendadas, será construído um plano de monitorando e de avaliando dos resultados ao longo do tempo. Isso ajudará a determinar a eficácia das intervenções propostas e as necessidades de ajustes.

4 ASPECTOS ÉTICOS

A submissão de uma pesquisa ao Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) é procedimento essencial para garantir que estudos envolvendo seres humanos sejam conduzidos de forma ética e segura. Assim, por se tratar de um projeto que envolve seres humanos, entende-se que poderá ser necessário submetê-lo para validação no CEP da instituição onde o trabalho será apresentado, o que resguardará os respondentes de qualquer exposição e constrangimento.

Reforçamos que o estudo será realizado consoante as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (Brasil, 2012) e com as Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos nas Áreas de Ciências Humanas e Sociais (Brasil, 2016).

Trata-se de projeto que terá riscos mínimos para os participantes, pois tem como finalidade direta melhorar o processo de trabalho de uma prática específica, não sendo indicada a generalização dos seus resultados. Será garantido o uso dos dados e do material obtidos na pesquisa exclusivamente para a finalidade prevista, conforme o consentimento do participante. O estudo fará uso de dados primários e secundários coletados de forma anonimizada e com impossibilidade de identificação dos participantes. Será garantida a participação livre dos respondentes, que serão devidamente esclarecidos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, e o incômodo que sua participação possa lhes acarretar, na medida de sua compreensão e respeitados em suas singularidades.

E ainda, serão garantidos o consentimento informado, a privacidade e a confidencialidade dos dados, sendo assumido o compromisso de divulgação do material coletado sem que seja possível identificar individualmente os respondentes, garantindo-se todos os princípios de ética e sigilo.

Também será solicitado o preenchimento de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde serão garantidos todos os princípios de ética e sigilo aqui descritos, sendo fornecida uma cópia assinada para cada participante.

5 DIVULGAÇÃO DE RESULTADOS

A divulgação dos resultados do diagnóstico situacional, no espaço onde é realizado, é etapa fundamental para garantir que as informações coletadas sejam efetivamente utilizadas, em prol de uma tomada de decisão mais aderente a realidade vivenciada.

Em vista disto, será realizada uma preparação criteriosa dos resultados encontrados, a qual será organizada pela pesquisadora, em um espaço que considere todos os participantes, os tomadores de decisão (gerentes e chefias diretas) e as representações técnicas das áreas táticas e estratégicas impactadas com o trabalho realizado. Para tal, será confeccionada uma apresentação do produto final do estudo, em dois formatos distintos: um relatório final e ainda, uma reunião virtual. Reforça-se que serão considerados na confecção do material a contextualização e explicação dos resultados, onde será apresentado o contexto da coleta de dados, a metodologia usada e a importância do estudo feito.

Todo o material produzido será disponibilizado para o público de interesse. E ainda, a implantação do plano de ação proposto, após validação, deverá ser acompanhada e revisada continuamente, por meio de trabalho desenvolvido na Rede Técnica (RT) de Vigilância Sanitária, espaço que já atua discutindo os temas de VISA da empresa, e acontece quinzenalmente, onde há representação de todas as áreas de negócio da empresa, sendo um espaço privilegiado para darmos andamento ao trabalho proposto. As ações indicadas e priorizadas no diagnóstico serão refinadas tecnicamente na rede, e validadas posteriormente por gerentes e gestores do processo, para sua completa implantação. Trata-se de um esforço de melhoria contínua do processo, em que se busca focar no desenvolvimento de atividades que agregam mais valor para o processo, reduzindo as atividades que geram desperdício ou retrabalho.

6 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se, com a presente proposição:

- a) promover a participação e a integração dos diversos atores envolvidos nos processos da temática da vigilância sanitária em uma oficina de estruturação, organizada pela área estratégica de saúde, onde serão trabalhados os seguintes pontos: levantamento diagnóstico das áreas, proposição de soluções; priorização de ações e construção de um plano de ação;
- b) levantar as principais questões que envolvem o tema, em uma visão atual, do ponto de vista dos executores, sem filtros ou julgamentos;
- c) identificar as principais dores relacionadas ao processo, construindo-se um mapa de calor dos pontos críticos, retratado por quem está sendo impactado;
- d) agrupar em grandes categorias/grupos as dores levantadas, validando e discutindo os pontos indicados, reduzindo redundâncias e repetições, e confirmando o impacto das questões indicadas no dia a dia da empresa;
- e) apontar, para cada grupo de problemas identificados, propostas de solução viáveis e exequíveis (pelo menos duas propostas para cada dor identificada e validada);
- f) priorizar as soluções indicadas (discutir com o grupo quais serão abordadas primeiro e por quê), de modo a potencializarmos sua efetividade, e gerando valor para a organização;
- g) construir um fluxo geral e aceitável do processo de vigilância sanitária na companhia, de tal modo que o desenho proposto responda às necessidades identificadas pelo grupo e que sistematize o processo de gestão da VISA (acompanhamento nos níveis estratégico, tático e operacional);
- h) apresentar todo material produzido para gestores, lideranças, participantes do projeto e patrocinadores internos, visando dar visibilidade e ampla ciência do conteúdo construído;
- i) validar internamente o trabalho realizado e o fluxo proposto, com os gestores e líderes envolvidos, para que o projeto possa ser efetivamente desenvolvido e implantado;
- j) construir um plano de ação detalhado com cronograma, responsáveis, e prazos de entrega das ações propostas e validades gerencialmente.

7 CRONOGRAMA

Quadro 1 - Cronograma (ano 1)

ETAPAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1 - Esboço do projeto e definição de escopo					X	X						
2 - Aprofundamento teórico e metodológico – definição dos conceitos-chave e da metodologia (Fase Exploratória)							X	X	X			
3 - Construção da fundamentação teórica – Revisão Bibliográfica (Fase Exploratória)							X	X	X	X	X	X
4 - Construção da fundamentação metodológica – aspectos da transformação ágil e instrumentos de coleta de dados (Fase Exploratória)							X	X	X	X	X	X
5 - Validação do material produzido com gestores e gerentes do campo de estudo, e autorização para realização do estudo											X	
6 - Revisão e atualização do projeto após validação das chefias envolvidas com a coleta de dados											X	X

Fonte: A autora.

Quadro 2 - Cronograma (ano 2)

ETAPAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
7 – Submissão ao Comitê de Ética e Pesquisa	X	X										
8 – Planejamento e realização da oficina virtual para levantamento dos principais problemas relacionados ao processo, identificação de estratégias de solução, priorização das ações, construção do plano de ação e elaboração de um fluxo geral de gestão do processo de VISA			X	X	X							
9 – Análise e categorização do material produzido					X	X	X					
10 – Construção do Relatório Final							X	X	X			
11 – Apresentação dos resultados do diagnóstico situacional no campo de estudo										X		

Fonte: A autora.

8 ORÇAMENTO PREVISTO

Quadro 3 - Detalhamento dos materiais utilizados

Descrição do item	Quantidade	Valor unitário	Valor total	Observações
Notebook com plataforma da Microsoft instalada (Word, Excel, Power Point, Teams e acesso ao MIRO)	01 unidade por participante	Sem custo	Sem custo	Itens fornecidos pelo campo de estudo. Parte integrante do patrimônio da empresa onde os profissionais envolvidos na pesquisa exercem suas atividades laborais
Impressora	01 unidade	Sem custo	Sem custo	
Papel A4	1 resma	R\$ 29,90	R\$ 29,90	Custos pessoais da pesquisadora
Caneta esferográfica	5 canetas	R\$ 5,20	R\$ 26,00	Custos pessoais da pesquisadora
Impressão e Encadernação do Projeto	8 unidades (360 folhas)	R\$ 0,20 / folha impressa R\$ 8,00 / encadernação	R\$ 67,20 reais de impressão. R\$ 64,00 reais de encadernação	Valor da impressão + encadernação Custos pessoais da pesquisadora

Fonte: A autora.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral, a demanda por uma vigilância em saúde cada vez maior, com mais profissionais qualificados e experientes, melhores estruturas, mais aparelhada e com um sistema de controle mais complexo e robusto tem crescido significativamente, e este fenômeno não exclui o universo corporativo e da saúde do trabalhador.

Além disto, uma série de desafios têm surgido, sendo o mais recente ocasionado pela pandemia de COVID-19, onde seu enfrentamento vem associado à necessidade de manutenção da execução das atividades rotineiras, somadas às exigências de implementação de melhores ferramentas de gestão, e da transformação dos processos executados.

Diante do cenário difícil que tem se configurado, trabalhar na direção do fortalecimento da cultura sanitária, principalmente com foco nas ações relacionadas ao risco sanitário, e na disponibilização de informações apoiadas em dados validados e confiáveis são condições decisivas e aspectos fundamentais para construir-se análises objetivas da situação; assim como, para a tomada de decisões baseadas em evidências, e ainda para a programação de ações eficazes.

É neste contexto que o presente diagnóstico se insere, buscando construir uma sugestão integrada de gestão da temática da vigilância sanitária, na intenção de facilitar a quantificação e a avaliação das informações produzidas, elemento que reflita a governança e a gestão do cotidiano de trabalho em saúde, e que possibilitará a identificação de fragilidades e de oportunidades de melhoria, além da definição mais objetiva de atores implicados e suas responsabilidades.

Espera-se assim que sejam identificados os principais nós críticos do processo, com um olhar vinculado ao real, os quais deverão ser categorizados em grandes grupos de dores, para serem devidamente tratados. Conscientes das principais questões que precisarão ser abordadas, a expectativa é que sejam propostas soluções viáveis para superar os desafios mencionados. Essas soluções serão minuciosamente delineadas em um plano de ação que abordará as intervenções imediatas necessárias.

E ainda, que o ambiente de cooperação e participação efetiva que deverá ser construído para a coleta de dados e discussão das ações funcione como elemento fortalecedor de uma rede técnica de discussão do tema, espaço onde o desdobramento do plano de ação traçado será trabalhado, melhorado e aprofundado.

Todavia, entendemos que a apresentação do desenho integrado de um sistema de VISA e o atingimento dos objetivos traçados no presente trabalho não encerrarão a discussão sobre a institucionalização de práticas avaliativas e de estratégias de aprimoramento organizacional, sendo este apenas o pontapé de um planejamento estratégico abrangente e integrado, proposta que ainda precisa ser percorrida.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R.C.B. **Bases teóricas da gestão da informação**: das origens aos desafios na sociedade contemporânea. Argentina, La Plata: Palabra Clave, v. 7, n. 1, p. 1-12, 2017. Disponível em: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/63351>. Acesso em: 14 abr. 20 23.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Estabelece Diretrizes e normas regulamentadora de pesquisa envolvendo seres humanos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2013. Acesso em: 20 set. 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Define os aspectos éticos das pesquisas com seres humanos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2016. Acesso em: 20 set. 2022.

CAMPOS, F.C.C.; FARIA, H.P.; SANTOS, M.A. **Planejamento e avaliação das ações em saúde**. 2. ed. Belo Horizonte: Nescon/UFMG, 2010. 110 p. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/3872.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2023.

CECILIO, L.C.O. Uma sistematização e discussão de tecnologia leve de planejamento estratégico aplicada ao setor governamental. *In*: MERHY, E.E.; ONOCKO, R. (org.). **Agir em saúde**: um desafio para o público. 3. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007. p.151-167.

CONFORTO, E.C.; SALUM, F.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L.; ALMEIDA, L.F.M. Can agile project management be adopted by industries other than software development? **Project Management Journal**, v. 45, n. 3, p. 21-34, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/pmj.21410>. Acesso em: 01 jun. 2023.

COSTA, E.A.; ROZENFELD, S. Constituição da vigilância sanitária no Brasil. *In*: ROZENFELD, S. (org.). **Fundamentos da Vigilância Sanitária**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2000. p. 15-40. ISBN 978-85-7541-325-8. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/d63fk/pdf/rozenfeld-9788575413258-04.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

COSTA, E.A. **Vigilância Sanitária**: temas para debate. Salvador: EDUFBA, 2009. p. 237. ISBN 978-85-232-0652-9. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/6bmrk/pdf/costa-9788523208813.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2022.

COSTA, E.A.M. Vigilância Sanitária em Serviços de Saúde: os desafios da prática. Rio de Janeiro: **Revista VISA em debate**, v. 2, n. 2, p. 27-33, 2014. Disponível em: <https://visaemdebate.incqs.fiocruz.br/index.php/visaemdebate/article/view/148#:~:text=Os%20servi%C3%A7os%20de%20sa%C3%BAde%20v%C3%AAm,assistenciais%20realizados%20nos%20seus%20ambientes>. Acesso em: 14 nov. 2022.

DE CAMARGO, R.A.; RIBAS, T. **Gestão ágil de projetos**: as melhores soluções para suas necessidades. Saraiva Educação SA, 2019.

FERREIRA, V.E.S.; MESQUITA, J.M.C.; PARENTE, P.D.; FILHO, L.G.C.; LIMA, M.G.F.; AGUIAR, A.M. O agir da vigilância sanitária frente à Covid-19 e o necessário exercício da Intersetorialidade. Sobral, Ceará: **SANARE Revista de Políticas Públicas**, v. 20, 2021. Disponível em:

<https://sanare.emnuvens.com.br/sanare/article/view/1508>. Acesso em: 2 nov. 2022.

FIGUEIREDO, A.V.A.; RECINE, E.; MONTEIRO, R. Regulação dos riscos dos alimentos: as tensões da Vigilância Sanitária no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 7, p. 2353-2366, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csc/a/3HtC9tLRMzf8YLSpnkWsQXm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2022.

FRANÇA, T.; MAGNAGO, C.; BELISÁRIO, S.A. Diagnóstico situacional das Escolas de Saúde Pública da rede SUS. **Gestão do trabalho, educação e saúde**, v. 1, p. 170-188, 2021. Disponível em:

<https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/210303433.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

FREITAS, CM. Avaliação de riscos como ferramenta para a vigilância ambiental em Saúde. **Informe Epidemiológico do Sus**, Brasília, v. 11, n. 4, p. 227-239, 2002.

Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-16732002000400005#:~:text=A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20riscos%20t em,produtos%2C%20processos%20produtivos%20ou%20res%C3%ADduos.

Acesso em: 16 abr. 2023.

GAMA, Z.A.S.; HERNÁNDEZ, P.J.S. **Inspeção de boas práticas de gestão de riscos em serviços de saúde**. Natal: SEDIS-UFRN, 2017. Disponível em:

https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/25138/3/EBOOK_AGRASS.pdf. Acesso em: 16 abr. 2023.

GONDIM, GMM. Decifra-me ou te devoro: enigmas da Vigilância em Saúde na pandemia Covid-19. Rio de Janeiro: Trabalho, **Educação e Saúde**, v. 18, n. 3, p. e00296128, 2020. Disponível em: Disponível em:

<https://www.tes.epsjv.fiocruz.br/index.php/tes/article/view/757>. Acesso em: 10 abr. 2023.

HYDER, A.A.; PUVANACHANDRA, P.; MORROW, R.H. Measuring the health of populations: explaining composite indicators. **J Public Health Res.**, v. 1, n. 3, p. 222-8, 2012. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25170468/>. Acesso em: 16 abr. 2023.

LAUER JUNIOR, W. **O manifesto ágil e uma breve introdução ao scrum**. São Vicente, SP, 2020. 109 p.

LUCCHESI, G. **Globalização e regulação sanitária**: os rumos da vigilância sanitária no Brasil. 2001. 245 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/4551>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Ipea, 1993

MUNIZ, A. *et al.* **Jornada ágil do produto**: unindo práticas e frameworks para capacitar Donos do Produto (Product Owners) e Gerentes de Produtos (Product Managers) com foco no fluxo de valor entregue ao cliente. Rio de Janeiro: Brasport, 2020.

PINTO, L. M. **Gestão ágil de projetos**: uma perspectiva dos intervenientes em projetos quanto à aplicabilidade da abordagem ágil a projetos não relacionados ao desenvolvimento de software. Dissertação (Mestrado em Gestão de Projetos) - Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2018. Disponível em: repository.utl.pt/bitstream/10400.5/16649/1/DM-LMP-2018.pdf. Acesso em: 01 ago. 2023.

RIBEIRO, H. Saúde pública e meio ambiente: evolução do conhecimento e da prática, alguns aspectos éticos. **Saúde e Sociedade**, v. 13, n. 1, p. 70-80, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/yCBJsNdjTRRB4ZZbbyw5nTy/?lang=pt>. Acesso em: 14 abr. 2023.

RIBEIRO, P.C.; PEDROSA, J.I.S.; NOGUEIRA, L.T.T.; SOUZA, M.F.S. Ferramentas para o diagnóstico comunitário de saúde na consolidação da estratégia saúde da família. **Tempus**, v.6, n.4, p.161-174, 2012. Disponível em: <https://tempusactas.unb.br/index.php/tempus/article/view/1213>. Acesso em: 09 jul. 2023.

RIGBY, D.; ELK, S.; BEREZ, S. **Ágil do jeito certo**: transformação sem caos. 1. ed. Tradução de Ada Félix. São Paulo: Benvirá, 2020.

ROSEN, G. **Uma história da saúde pública**. 1. ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

SÁ, M.C.; PEPE, V.L.E. Planejamento estratégico. *In*: ROZENFELD, S. (org.). **Fundamentos da Vigilância Sanitária**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2000. p. 196-232. Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/d63fk/pdf/rozenfeld-9788575413258.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SILVA, C.S.S.L.; KOOPMANS, F.F.; DAHER, D.V. O Diagnóstico Situacional como ferramenta para o planejamento de ações na Atenção Primária a Saúde. **Revista PróUniverSUS**, v. 7, n. 2, p. 30-33, 2016. Disponível em: <http://192.100.251.116/index.php/RPU/article/view/345/526>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SILVA, J.A.A.; COSTA, E.A.; LUCCHESI, G. SUS 30 anos: Vigilância Sanitária. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 6, p. 1953-1961, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/99NtcZQQgP48XNK8hfKs77H/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2022.

SOUZA, G.S.; COSTA, E.A. Considerações teóricas e conceituais acerca do trabalho em vigilância sanitária, campo específico do trabalho em saúde. **Ciência &**

Saúde Coletiva, v. 15, supl. 3, p. 3329-3340, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/mvBq3ntScqjqXJvnQHBzpdf/?lang=pt>. Acesso em: 13 jan. 2023.

VASCONCELLOS, D.A. **Transformação digital - percepções e ações no contexto brasileiro**: o que os executivos das empresas atuantes no Brasil entendem por transformação digital. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão para Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/28853/Transforma%20Digital%20Percep%20e%20A%20no%20Contexto%20Brasileiro%20v21.2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 01 abr. 2023.