

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GRUPOS MULTIDISCIPLINARES NA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA
SANITÁRIA

Carlos Sérgio Sarmiento Melo

Brasília, DF

2020

Carlos Sérgio Sarmiento Melo

GRUPOS MULTIDISCIPLINARES NA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA
SANITÁRIA

Dissertação para obtenção do grau de mestre
apresentada à Escola Brasileira de
Administração Pública e de Empresas
(EBAPE)

Área de concentração: Administração Pública

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta

Brasília/DF

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Melo, Carlos Sérgio Sarmento

Grupos multidisciplinares na Agência Nacional de Vigilância Sanitária /
Carlos Sérgio Sarmento Melo. – 2020.

49 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Paulo Roberto de Mendonça Motta.

Inclui bibliografia.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Planejamento estratégico. 3. Redes de
negócios. 4. Administração pública. 5. Desenvolvimento organizacional. I. Motta,
Paulo Roberto. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.45

Elaborada por Márcia Nunes Bacha – CRB-7/4403

CARLOS SÉRGIO SARMENTO MELO

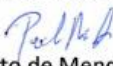
“GRUPOS MULTIDISCIPLINARES NA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA”.

Trabalho de conclusão apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração Pública.


Data da defesa: 29/09/2020

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Prof^o Paulo Roberto de Mendonça Motta



Paulo Roberto de Mendonça Motta
Orientador


Francisco Gaetani
Membro Interno


Valentina Gomes Haensel Schmitt
Membro Externo

Em cumprimento Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20, a Portaria MEC nº 473 de 12/05/20 - DOU nº 90 de 13/05/20 e ao Decreto nº.068 de 11/05/20 - Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, DOE nº 082-A em 11/05/20 que dispõe sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos (em conformidade à legislação vigente), face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.


Flavio Carvalho de Vasconcelos
Diretor


Antonio de Araujo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV
Antonio Freitas, PhD
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

DEDICATÓRIA

A Deus por tudo.

À Ju pelo amor e paciência.

À família pela vida e educação.

À Anvisa pela oportunidade.

RESUMO

Objetivo - Este estudo pretende verificar a possibilidade de criação e aplicabilidade de grupos multidisciplinares na Anvisa, em sua atual estrutura organizacional.

Metodologia – Para alcançar o objetivo, optou-se pela utilização de uma pesquisa conclusiva-descritiva transversal única. Este estudo visa a confirmação de hipóteses por meio de questionário enviado ao público-alvo, a verificação da aceitação de grupos multidisciplinares por esse público-alvo e a constatação dos possíveis benefícios trazidos para a organização e para os seus colaboradores. Foram coletadas respostas do público-alvo somente uma vez.

Resultados – Foi verificado que a criação e a aplicabilidade de grupos multidisciplinares na Anvisa são medidas possíveis e bem aceitas pelo público-alvo. Verificou-se melhora quanto ao aumento do conhecimento corporativo e da memória institucional e o ganho individual em relação ao conhecimento dos participantes dos grupos multidisciplinares.

Limitações – O público-alvo foi selecionado dentre as áreas finalísticas da Anvisa, as quais atuam diretamente com os produtos e serviços expostos na Lei nº 9.782/99, visto que áreas meio possuem, normalmente, para sua atuação, guias e instruções normativas abrangentes ao serviço público federal. Contudo, pesquisas futuras podem verificar a aplicabilidade de grupos multidisciplinares também nessas áreas.

Contribuições práticas – Com este estudo, entende-se que as organizações públicas poderão alterar a visão de estruturação e o uso da sua força de trabalho, podendo gerar economia quanto à aplicabilidade dos seus recursos por se tornarem mais eficazes e eficientes na implementação dos seus projetos e políticas públicas. Espera-se, também, um maior engajamento dos servidores frente às ações públicas sob sua responsabilidade.

Contribuições sociais – Verificando-se a aplicabilidade de uma nova forma de estruturação das organizações públicas e tornando-as mais eficazes e eficientes, a sociedade poderá beneficiar-se de ações, projetos e políticas públicas com maior valor público e melhor qualidade e menor custo.

Originalidade – São poucos os estudos acadêmicos sobre o uso de grupos multidisciplinares no Brasil na iniciativa privada e ainda menos em relação ao serviço público, se é que exista, visto não ter sido encontrado nenhum durante a realização dessa pesquisa.

Palavras-chave: Grupos multidisciplinares; Networking; Redes; Estrutura Organizacional; Administração Pública.

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado/Artigo original

ABSTRACT

Purpose - This study aims to verify the possibility of creating and applicability of multidisciplinary groups in Anvisa, in its current organizational structure.

Methodology – To achieve the objective, we opted for the use of a single cross-sectional conclusive-descriptive research. This study aims to confirm hypotheses through a questionnaire sent to the target audience, to verify the acceptance of multidisciplinary groups by this target audience and to verify the possible benefits brought to the organization and its employees. Responses were collected from the target audience only once.

Findings – It was verified that the creation and applicability of multidisciplinary groups in Anvisa are possible and well accepted by the target audience. There was an improvement in the increase in corporate knowledge and institutional memory and individual gain in relation to the knowledge of the participants of the multidisciplinary groups.

Research Limitations – The target audience was selected from the final areas of Anvisa, which work directly with the products and services exposed in Law No. 9,782/99, since medium areas normally have comprehensive guides and normative instructions to the federal public service. However, future research may verify the applicability of multidisciplinary groups also in these areas.

Practical Implications – With this study, it is understood that public organizations can change the vision of structuring and the use of their workforce, and can generate savings in the applicability of their resources by becoming more effective and efficient in the implementation of their projects and public policies. It is also expected a greater engagement of the servers in the face of public actions under their responsibility.

Social Implications – By verifying the applicability of a new form of structuring public organizations and making them more effective and efficient, society can benefit from actions, projects and public policies with greater public value and better quality and lower cost.

Originality – There are few academic studies on the use of multidisciplinary groups in Brazil in the private sector and even less in relation to the public service, if any, since none was found during this research.

Keywords: Multidisciplinary groups; Networking; Networks; Organizational Structure; Public Administration.

Article category: Master's thesis/Original article.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação entre Questões e Hipóteses	25
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas da Questão 1	27
Tabela 2 – Respostas da Questão 2	28
Tabela 3 – Cruzamento de dados da opção “Concordo” da Questão 1 com as opções da Questão 2	28
Tabela 4 – Cruzamento de dados da opção “Concordo totalmente” da Questão 1 com as opções da Questão 2	29
Tabela 5 – Respostas da Questão 3	30
Tabela 6 – Cruzamento de dados da opção “Concordo” da Questão 1 com as demais opções escolhidas da Questão 2 e da Questão 3	31
Tabela 7 – Cruzamento de dados da opção “Concordo totalmente” da Questão 1 com as demais opções escolhidas para a Questão 2 e para a Questão 3	32
Tabela 8 – Respostas da Questão 4	33
Tabela 9 – Respostas da Questão 5	34
Tabela 10 – Respostas da Questão 6	35
Tabela 11 – Cruzamento de dados das respostas da Questão 5 e da Questão 6	35
Tabela 12 – Respostas da Questão 7	37
Tabela 13 – Respostas da Questão 8	37
Tabela 14 – Respostas da Questão 9	38

SUMÁRIO

<i>1</i>	<i>INTRODUÇÃO</i>	<i>10</i>
<i>1.1</i>	<i>PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA</i>	<i>10</i>
<i>1.2</i>	<i>OBJETIVO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO</i>	<i>11</i>
<i>1.3</i>	<i>JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DE PESQUISA</i>	<i>11</i>
<i>1.4</i>	<i>APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO</i>	<i>11</i>
<i>1.5</i>	<i>PROBLEMA FOCAL DE PESQUISA</i>	<i>13</i>
<i>1.6</i>	<i>OBJETIVOS DO PROJETO DE PESQUISA</i>	<i>13</i>
<i>1.7</i>	<i>DELIMITAÇÃO DO ESTUDO</i>	<i>14</i>
<i>2</i>	<i>REFERENCIAL TEÓRICO</i>	<i>15</i>
<i>3</i>	<i>METODOLOGIA</i>	<i>21</i>
<i>3.1</i>	<i>TIPO DE PESQUISA</i>	<i>21</i>
<i>3.2</i>	<i>DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO</i>	<i>21</i>
<i>3.3</i>	<i>HIPÓTESES</i>	<i>23</i>
<i>3.4</i>	<i>QUESTIONÁRIO</i>	<i>23</i>
<i>3.5</i>	<i>RELAÇÃO DAS PERGUNTAS E HIPÓTESES</i>	<i>25</i>
<i>3.6</i>	<i>COLETA DE DADOS, GRAU DE CONFIANÇA E MARGEM DE ERRO</i>	<i>26</i>
<i>4</i>	<i>ANÁLISE DE DADOS</i>	<i>27</i>
<i>5</i>	<i>CONCLUSÃO</i>	<i>39</i>
	<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>42</i>
<i>6</i>	<i>ANEXOS</i>	<i>45</i>
	<i>ANEXO 1 – Organograma da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)</i>	<i>45</i>
	<i>ANEXO 2 – Respostas ao questionário de pesquisa</i>	<i>46</i>

1 INTRODUÇÃO

1.1 PROBLEMA E QUESTÃO DA PESQUISA

A inserção de conceitos e ferramentas da administração de empresas na administração pública não pode ser considerada uma novidade, a exemplo do uso do planejamento estratégico, *balanced scorecard*, gestão por processos, gestão por competências entre outras.

Grupos multidisciplinares atualmente ganharam espaço e importância em empresas de tecnologia, como nos casos do aplicativo Spotify e do banco digital Nubank, alterando a forma de como se pode enxergar a estrutura organizacional. Os resultados alcançados por essa nova forma de gestão e distribuição dos funcionários e colaboradores são positivos e costumam ser mais eficientes do que os modelos de estruturação padrões e mais conhecidos.

Primeiramente, deve-se ressaltar que o intuito deste trabalho não é a alteração do organograma e do fluxograma da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Reconhece-se, aqui, que a agência figura como uma das instituições públicas brasileiras mais organizadas, com resultados positivos e processos de trabalho bem definidos. Dessa forma, esse trabalho foi elaborado tendo-se em vista a melhoria contínua dos trabalhos desenvolvidos pela agência.

Além disso, a Anvisa conta com um grupo de servidores qualificado e heterogêneo, o que se mostra como uma oportunidade de implementação dos grupos multidisciplinares em uma instituição pública, e, em caso de sucesso, nas demais.

Atualmente, o Regimento Interno da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA, 2018), que prevê a existência de cinco Diretorias, não apresenta orientação ou lógica claras quanto à distribuição das unidades organizacionais que as compõem.

Na sua estrutura há casos como, por exemplo, uma Diretoria possuir em seu quadro quatro Gerências Gerais da área meio, mas também possuir outra da área finalística, assim como uma Gerência subordinada diretamente a ela, sem estar presente na estrutura de uma Gerência Geral específica. Tal distribuição das unidades organizacionais também ocorre nas demais Diretorias.

Por conta dessa formação, as cinco Diretorias apresentam-se como estruturas individualizadas, que apesar de poderem ter problemas, conhecimentos e experiências em comum, provavelmente só terão a oportunidade de percebê-los ao terem seus trabalhos debatidos na alta cúpula da Anvisa, especificamente na Diretoria Colegiada. Essa situação pode incorrer em desperdícios de recursos e de tempo, o que é indesejado.

Considera-se que tal estrutura não seja ideal para a aplicação e desenvolvimento contínuo de grupos multidisciplinares e de *networking* entre seus colaboradores internos e externos.

1.2 *OBJETIVO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO*

Propor um projeto piloto a fim de fomentar e internalizar o trabalho em grupos multidisciplinares e de *networking* na Anvisa.

1.3 *JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DE PESQUISA*

Uma estrutura mais horizontalizada e ramificada que a atual poderia obter maiores benefícios institucionais, inclusive no atingimento dos objetivos organizacionais da Anvisa, de uma forma mais célere e com menor dispêndio de recursos, financeiros ou materiais, permitindo a troca de experiências entre gestores interna e externamente. Isso permitiria um ambiente suscetível ao aprendizado e à memória organizacional, aumentando a importância e relevância institucional da Anvisa frente ao setor regulado e, principalmente, à sociedade brasileira, criando maior valor público das suas ações.

A criação e uso de grupos multidisciplinares poderiam ser um passo para a melhoria dos resultados institucionais atuais, trazendo benefícios aos trabalhos desenvolvidos na agência, assim como nas organizações privadas.

Outro ponto a ser considerado como relevante para este estudo é a baixa publicação de trabalhos com o tema de *networking*, redes e grupos multidisciplinares no âmbito da administração pública no Brasil.

1.4 *APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO*

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma autarquia sob regime especial e está presente em todo o território nacional por meio das coordenações de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados (ANVISA, 2019).

Tem por finalidade institucional “promover a proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária”.

Criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro 1999 (BRASIL, 1999), à Anvisa compete, entre outras atribuições: “Coordenar o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária; estabelecer normas, propor, acompanhar e executar as políticas, as diretrizes e as ações de vigilância sanitária”

O art. 8º da supracitada Lei define que “incumbe à Agência, respeitada a legislação em vigor, regulamentar, controlar e fiscalizar os produtos e serviços que envolvam risco à saúde pública”, sendo considerado “bens e produtos submetidos ao controle e fiscalização sanitária pela Agência”, entre outros:

- Medicamentos;
- Alimentos;
- Cosméticos;
- Saneantes;
- Conjuntos, reagentes e insumos destinados a diagnóstico;
- Equipamentos e materiais médico-hospitalares, odontológicos e hemoterápicos;
- Órgãos, tecidos humanos e veterinários.

Quanto à sua estrutura organizacional, o Regimento Interno da Anvisa, dada pela Resolução da Diretoria Colegiada – RDC nº 255/2018 (ANVISA, 2018), a ordena da seguinte forma:

- Diretoria Colegiada (DICOL):
 - 05 (cinco) Diretorias:
 - Primeira Diretoria;
 - Segunda Diretoria;
 - Terceira Diretoria;
 - Quarta Diretoria;
 - Quinta Diretoria.
 - 14 (quatorze) Gerências Gerais:

Sendo:

 - 09 (nove) da área finalística;
 - 05 (cinco) da área meio.
 - 40 (quarenta) Gerências:

Sendo:

 - 32 (trinta e duas) da área finalística;
 - 08 (oito) da área meio.

- 46 (quarenta e seis) Coordenações:

Sendo:

- 29 (vinte e nove) da área finalística;
- 17 (dezesete) da área meio.

A Anvisa possui, ligadas à DICOL, 06 (seis) unidades organizacionais: Secretaria Geral da Diretoria Colegiada, Conselho Consultivo, Ouvidoria, Procuradoria, Auditoria Interna e Corregedoria.

Possui outras 07 (sete) unidades organizacionais ligadas ao Gabinete do Diretor Presidente (GADIP): Assessoria de Assuntos Internacionais, Assessoria Parlamentar, Assessoria de Planejamento, Assessoria de Comunicação, Assessoria do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, Secretaria Executiva da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos e Gerência-Geral de Recursos, sendo esta última considerada, para fins desse trabalho, como uma das Gerências Gerais da área meio.

O organograma da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) encontra-se no Anexo 1 deste estudo.

1.5 *PROBLEMA FOCAL DE PESQUISA*

A estrutura organizacional atual da Anvisa dificulta a criação de grupos multidisciplinares na Agência?

1.6 *OBJETIVOS DO PROJETO DE PESQUISA*

Objetivo geral: Verificar a possibilidade de criação e aplicabilidade de grupos multidisciplinares na Anvisa na sua atual estrutura organizacional.

Objetivo específico 1: Verificar se a instalação de grupos multidisciplinares na Anvisa aumentará o nível de aprendizado individual dos servidores e o conhecimento corporativo.

Objetivo específico 2: Verificar se a instalação de grupos multidisciplinares na Anvisa aumentará o nível da sua memória institucional.

1.7 *DELIMITAÇÃO DO ESTUDO*

A delimitação de pesquisa deste estudo é baseada nas unidades organizacionais finalísticas da Anvisa, aquelas que atuam diretamente com os produtos e serviços constantes na Lei nº 9.782/99.

Entende-se que essas áreas demandam e geram conhecimentos técnicos e específicos, possuindo contato com os diversos temas abrangidos pela vigilância sanitária. Por serem áreas finalísticas, apresentam maior liberdade de atuação, visto que nem todos os trabalhos desenvolvidos são regulados por lei ou normas específicas (ao contrário, essas são por vezes elaboradas por essas áreas para o setor regulado). Isso não acontece com as áreas meio, que apresentam normativas específicas de atuação que norteiam também outras organizações governamentais, como, entre outros, nos casos de gestão de pessoas e compras.

Dessa forma, as áreas finalísticas teriam condições de apresentar características operacionais e estratégicas que serviriam como uma amostra aceitável da Anvisa para a percepção e objetivos do estudo deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Novas formas de estruturação das organizações e das atividades de seus colaboradores estão ganhando destaque em empresas privadas ao serem comparadas aos tradicionais planos de estruturas organizacionais, normalmente verticalizadas, com hierarquia sedimentada e dificuldade de interação entre as áreas internas. Essa situação está ocorrendo, particularmente, naquelas organizações que atuam nas áreas de tecnologia e *startups*. As equipes ou grupos multidisciplinares, *networking* e trabalhos em redes são exemplos dessa nova tendência.

Organizações que estão voltadas para um mundo competitivo em nível global estão mais propensas a perceber e utilizar trabalhos em rede e grupos multidisciplinares, visto verificarem que a cooperação entre organizações e seus colaboradores fornecem resultados mais abrangentes e ricos se comparados àqueles realizados das maneiras consideradas convencionais.

Essas novas formas de estruturação possuem como características um aumento de produtividade, agilidade, comunicação, interação e engajamento dos seus colaboradores e, conseqüentemente, das unidades organizacionais, conseguindo, assim, rápidas respostas às mudanças ambientais, externas e internas.

De acordo com Gomes (2019), “além da necessidade constante de mudança e rapidez na tomada de decisão e desenvolvimento, a criação de grupos multidisciplinares na condução de projetos tem ganhado destaque desde 2012”.

Os grupos multidisciplinares são formados por 8 a 10 pessoas, com características, formação e experiências diferentes entre si, voltadas para um objetivo comum e com autonomia para executar os seus trabalhos.

Não possuem uma figura de chefe, em termos hierárquicos, mas de pessoas específicas, sem o uso de cargos tradicionais (como gerentes, líderes e outros) que promovem a comunicação intra e entre grupos e são facilitadores na busca de soluções, as quais são produzidas de forma mais célere, devido à natureza desses grupos e aos pontos de vista diferentes sobre o problema. O ideal, para que os resultados sejam alcançados, é que os integrantes dos grupos estejam unidos e engajados com o objetivo em comum e utilizando o conhecimento e a experiência de todos.

A comunicação é uma das principais características, se não a mais relevante, para o sucesso dos grupos multidisciplinares e para a sua implementação nas organizações. Eles são livres e provocados a conversarem entre si, tanto internamente, quanto com outros. Isso porque, talvez, a solução de um problema enfrentado por um deles já esteja sendo trabalhado em outro

grupo, o que faz com que as possíveis soluções sejam compartilhadas por todos, gerando uma troca de experiências e conhecimentos benéficos para a organização e para os seus colaboradores.

A autonomia é outra relevante característica dos grupos multidisciplinares. Cada um deles possui a liberdade de escolha de qual problema poderá ser estudado e é passível de solução, esta também escolhida pelo próprio grupo. Contudo, todos os projetos e atividades dos grupos devem estar alinhados com a estratégia da organização, de forma a cobrir todo o escopo necessário para o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos.

Os grupos multidisciplinares são dinâmicos. Podem ser criados ou extintos à medida da necessidade da organização e dos problemas enfrentados, sempre tendo em vista, como dito, a estratégia organizacional. Seus participantes também são livres para trocarem de grupos e auxiliarem no desenvolvimento de outros trabalhos que julguem ser melhor aproveitados levando-se em consideração a sua experiência e conhecimentos adquiridos.

O uso de grupos multidisciplinares na administração pública brasileira, apesar de ainda não possuir muitos estudos, pode trazer maior valor público na execução das suas atividades, projetos e políticas públicas, com maior eficiência e economicidade, além de outros possíveis benefícios, assim como ocorre em organizações privadas em relação aos seus objetivos.

Como visto anteriormente, a participação de colaboradores com conhecimentos diferentes, que realizam determinados projetos e atividades, traz resultados positivos tanto para eles mesmos, quanto para a própria organização.

Os benefícios surgem a partir da realização de atividades de forma heterogênea, com aprendizado mútuo e colaboração entre seus integrantes, ideia levada em consideração por Martins e Joppert (2011) ao afirmarem que “redes representam novos arranjos multi organizacionais cujos atributos casam mais harmonicamente com os requisitos dos arranjos de governança contemporâneos”.

Ao terem estruturas em rede ou em grupos multidisciplinares, as organizações baseiam-se na cooperação, na participação colaborativa, na solidariedade e transversalidade das ações, gerando ganhos institucionais e individuais por meio do aprendizado e de compartilhamento de conhecimento.

Essas são características de alguns estudos sobre grupos multidisciplinares, *networking*, redes, governança colaborativa e temas afins, abrangendo tópicos nas organizações quanto ao desempenho, inovação, geração de conhecimento e outros.

Grupos multidisciplinares possuem características semelhantes, no âmbito de atuação, com as redes e de *networking*, temas com número maior de publicações e estudos acadêmicos. Tais grupos, segundo Araújo (2020):

[...] são um conjunto de profissionais de áreas diversas, mas que trabalham juntos para um objetivo comum e, por meio da soma das atividades e conhecimentos dos seus integrantes, trabalham com produtos e projetos desde a concepção até a entrega.

Apesar da limitação e adequação do uso de grupos multidisciplinares e do *networking* no contexto do serviço público brasileiro, as organizações privadas já o utilizam e recebem seus benefícios. Broad (2012) alega que o uso do *networking* para ganho nas organizações não é recente e que as suas decisões são influenciadas por pessoas (atores) ligadas entre si por meio de um sistema de redes formais e informais. “O *networking* é usado para abrir as empresas para seus ambientes e pode ajudar a encontrar soluções criativas para novas formas de trabalhar como organizações focadas no aprendizado. (ACHROL E KOTLER, 1999; WOMACL et al., 1990)”.

O ambiente no qual a organização se encontra é uma influência relevante na sua forma de trabalho e justificaria a própria existência de organizações, públicas ou privadas, ao tentarem ingressar no mercado ou resolver problemas de âmbito da administração pública. Assim, “as organizações não são consideradas isoladamente, mas como conectadas em sistemas de negócios” (Håkansson e Snehota, 1995).

A importância da interação e da interdependência nas redes de negócio é dada também pela vontade de contribuir, colaborar, cooperar e de alcançar objetivos maiores que, caso fossem tentados de forma isolada e independente, talvez não tivessem os mesmos ganhos.

Ao atuarem em grupos multidisciplinares, em redes ou *networking*, as organizações podem diminuir os recursos envolvidos para o desenvolvimento de suas atividades e dar maior celeridade quanto a respostas demandadas pelo ambiente externo e interno, o que gera maior eficiência nos seus processos de trabalho, visto que com a comunicação entre grupos multidisciplinares é possível a troca de experiências e conhecimentos que podem acelerar a busca por soluções, conforme visto anteriormente.

Na interpretação de Phillipson (2018) dos trabalhos de Bogaards et al. (2012) e de Edmondson (2000), “rede de negócios é baseada no equilíbrio de dar e receber, na qual aqueles bem sucedidos desenvolveram a confiança (KLERK, 2012) em outros, mantendo a mente aberta a outros pessoas”.

Lopes e Baldi (2009) levantam considerações ao trabalho de Hardy et al. (2005), onde “chamam a atenção para o fato de as redes virem sendo adotadas, crescentemente, em todos os setores da sociedade, para promover inovação, entrar em novos mercados e para lidar com problemas sociais intratáveis”.

Tendo as características de interdependência das organizações e de confiança mútua ao realizarem trabalhos, o *networking*, a atuação em redes e o uso de grupos multidisciplinares influenciam na governança e na forma como as organizações se estruturam e trabalham.

Para Nohria e Eccles (1992), em artigo de Balestrin e Vargas (2004), existem três razões principais para o aumento do interesse no tema sobre redes nos estudos organizacionais:

(1) a emergência da nova competição; (2) o surgimento das tecnologias de informação e de comunicação (TICs); e (3) a consolidação da análise de redes como disciplina acadêmica, não restrita somente a alguns grupos de sociólogos, mas expandida para ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Porém, há ainda necessidade de estudos pela academia, em relação aos benefícios específicos trazidos pela implantação de trabalhos de grupos multidisciplinares, em redes e de *networking* no que se refere à governança e estrutura das organizações. Segundo Lopes e Baldi (2009), “ainda que os estudos que utilizam o conceito de redes se pautem em perspectivas teóricas específicas, isso normalmente não se faz de forma explícita ou consciente pelos autores brasileiros”.

Mesmo necessitando de estudos acadêmicos mais aprofundados quanto à relação entre governança e a aplicação de redes, *networking* e grupos multidisciplinares nas organizações, os benefícios por essas estruturas são consideráveis.

Broad (2012), citando estudo de Baker (1992), verifica que:

A nova organização de rede é aquela que pode acomodar a diferenciação horizontal clássica e a integração vertical. Ao contrário de uma burocracia, que tem um conjunto fixo de relacionamentos para o processamento de todos os tipos de problemas, uma organização de rede é tida para moldar-se a cada problema.

Neste sentido, organizações em rede ou aquelas em que estão sendo utilizados grupos multidisciplinares podem adaptar-se mais facilmente a alterações ambientais internas ou externas, visto a sua dinâmica estrutural. Ao moldarem-se nos problemas, envolvendo pessoas com diferentes ramos de conhecimento, tais organizações privam-se de opções estreitas de

soluções e expandem o entendimento desses problemas, sua abordagem e, conseqüentemente, o leque de alternativas disponíveis para solucioná-los, gerando maior competitividade.

Segundo Balestrin e Vargas (2004), ao verificar o trabalho de Fayard (2000):

Observa-se que as redes intensificam a interação, promovendo redução espaço-temporal nas inter-relações dos seus atores, como fatores altamente estratégicos para a competitividade das organizações do século XXI.

Além da visão no âmbito organizacional e da governança que o *networking*, as redes e os grupos multidisciplinares proporcionam, outro contexto a ser analisado é a atuação face às pessoas que as integram e como elas podem ser afetadas.

As pessoas, ao trabalharem dessa forma, necessitam de objetivos que despertem nelas o interesse em fazer tais atividades colaborativamente, com troca de conhecimento, necessitando quebrar paradigmas porque, caso não o façam, não alcançarão o sucesso ou os resultados esperados de forma mais eficiente e eficaz.

Emerson et al. (2011) observam que:

O objetivo da colaboração é gerar os resultados desejados juntos que não puderam ser realizados separadamente” e expõe o trabalho de Himmelman (1994), onde mostra que “a colaboração está engajada em atividades cooperativas para melhorar a capacidade de todos em conseguir um objetivo comum.

A expansão do conhecimento dessas pessoas, ao atuarem nesse tipo de arranjo, gera novos acessos à inovação e soluções mais eficazes para os problemas apresentados pelos ambientes organizacionais e, conseqüentemente, aumentam o conhecimento corporativo.

Ao trabalhar-se em ambientes em rede, *networking* ou em grupos multidisciplinares, os participantes permitem crescimento profissional e pessoal, o que beneficiará e afetará positivamente a própria organização. Bulgacov e Verdu (2001), em trabalho de Powell (1995), indicam que “aqueles posicionados em uma rede de relações externas adotam mais inovações administrativas e o fazem mais cedo que os demais”.

As inovações administrativas alcançadas poderão fazer parte da memória institucional e do conhecimento corporativo nas organizações. Ao buscar-se por conhecimento, seja ou não por meio de trabalhos em redes ou *networking*, as organizações tendem a obter resultados positivos, postando-se de forma mais preparada a ameaças do ambiente interno e externos, trazendo maior eficácia aos seus processos de trabalho.

Segundo Garvin (2002) “uma organização que aprende é uma organização qualificada na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e ideias”.

Ao gerar e reter conhecimento, espera-se que as organizações possam criar situações que lhes permitam a melhora do seu desempenho organizacional ao trabalharem em redes ou com grupos multidisciplinares.

Contudo, voltando-se aos trabalhos de Dennis (2000), Propris (2000) e Miller et al. (2007), Broad (2012) afirma que estes concluem “que pouco se sabe sobre a associação entre as atividades de *networking* e desempenho organizacional”.

Entre algumas possíveis hipóteses que explicariam tal situação, Broad (2012) projeta a afirmação de Rust et al. (2004), de que “*networking* ainda é ignorada por muitas organizações, possivelmente devido a uma falta clara de *accountability*”.

Ao trabalhar em redes ou *networking*, as organizações devem estar preparadas, não só estruturalmente para tal, mas também em relações aos seus colaboradores internos. Há possibilidade dos trabalhos desenvolvidos dessa forma gerarem resultados antagônicos ao que se espera, caso não haja o envolvimento real e colaborativo dos envolvidos.

Lopes e Baldi (2009) inserem também a percepção observada no trabalho de Hardy et al. (2005): “Muitas ações colaborativas falham em gerar soluções inovadoras ou balancear as preocupações dos parceiros e até mesmo em gerar qualquer ação coletiva”.

Neste mesmo raciocínio, Bulgacov e Verdu (2001) colocam a pesquisa de Johnston e Lawrence (1997), onde eles identificam que “o relacionamento livre entre as partes é um relacionamento reservado, se não antagônico, arraigado no medo de que outra parte assuma um comportamento oportunista”.

Porém, destaca-se que as organizações que atuam com a visão de cooperação, compartilhamento de conhecimento, articulação, confiança, multidisciplinariedade e demais características advindas do trabalho em rede, de grupos multidisciplinares ou de *networking* poderão estar mais preparadas para os problemas que surgirão futuramente, devido aos conhecimentos adquiridos e às inovações advindas de trabalhos desenvolvidos por grupos multidisciplinares e em rede.

Broad (2012) infere do trabalho de Achrol (1997) e Achrol e Kotler (1999) onde afirma que “a tradicional organização verticalmente integrada e multidivisional tão bem-sucedida no século XX, dificilmente sobreviverá no próximo, mas será substituída pela organização da rede”.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo e verificar o problema desta pesquisa, optou-se pela utilização de uma pesquisa conclusiva-descritiva transversal única. Segundo Malhotra (2012), tal pesquisa é:

- Conclusiva: quando seu objetivo principal é testar hipóteses e examinar relações específicas;
- Descritiva: cujo principal objetivo é descrever algo;
- Transversal: por envolver a coleta de informações de qualquer amostra de elementos da população somente uma vez, e;
- Única: por ser extraída uma amostra de entrevistados da população-alvo e as informações serem obtidas dessa amostra somente uma vez.

Este estudo visa a confirmação de hipóteses por meio de questionário enviado ao público-alvo e a verificação da aceitação de grupos multidisciplinares por ele. Foram coletadas respostas do público-alvo somente uma vez.

3.2 DEFINIÇÃO DO PÚBLICO-ALVO

Conforme a delimitação de pesquisa, a amostra do público-alvo foi selecionada a partir das áreas finalísticas da Anvisa, as quais atuam diretamente com os produtos e serviços na Lei nº 9.782/99. Tais áreas, podem se apresentar na estrutura organizacional de 03 (três) modos diferentes: Gerências Gerais, que são compostas por Gerências e essas por Coordenações.

As Gerências Gerais, por serem cargos de gestão com maior atuação junto às Diretorias da Anvisa e, com isso, atuarem mais proximamente do nível estratégico da agência, possuem características de atuação mais limitadas, visto receberem suas competências de forma mais ampla. Por sua vez, as Coordenações possuem uma limitação de atuação por serem as unidades organizacionais com campo de trabalho restrito e específico. Assim, foi-se limitado o público-alvo os ocupantes de cargos de Gerências, visto terem suas atividades com maior possibilidade de atuação de grupos de trabalho, já que devem atender as demandas das suas respectivas Gerências Gerais, mas com uma flexibilidade maior em relação às suas Coordenações.

Dessa forma, seguindo o Regimento Interno da Anvisa, dado pela Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº 255/2018, foram selecionadas as seguintes Gerências como público-alvo desta pesquisa, totalizando 32 (trinta e duas) unidades organizacionais:

- Gerência de Gestão Documental e Memória Corporativa (GEDOC);
- Gerência de Sangue, Tecidos, Células e Órgãos (GSTCO);
- Gerência de Regulamentação e Controle Sanitário em Serviços de Saúde (GRECS/GGTES);
- Gerência de Vigilância e Monitoramento em Serviços de Saúde (GVIMS/GGTES);
- Gerência de Avaliação de Riscos e Eficácia (GEARE/GGALI);
- Gerência de Regularização de Alimentos (GEREG);
- Gerência de Padrões e Regulação de Alimentos (GEPAR);
- Gerência de Avaliação de Segurança e Eficácia (GESEF);
- Gerência de Avaliação da Qualidade de Medicamentos Sintéticos (GQMED);
- Gerência de Medicamentos Específicos, Notificados, Fitoterápicos, Dinamizados e Gases Medicinais (GMESP);
- Gerência de Avaliação de Produtos Biológicos (GPBIO);
- Gerência de Processos Regulatórios (GPROR);
- Gerência de Análise de Impacto Regulatório (GEAIR);
- Gerência de Estudos Econômicos e Inteligência Regulatória (GECOR);
- Gerência de Avaliação de Segurança Toxicológica (GEAST);
- Gerência de Produtos Equivalentes (GPREQ);
- Gerência de Monitoramento e Avaliação do Risco (GEMAR);
- Gerência de Tecnologia em Equipamentos (GQUIP);
- Gerência de Produtos para Diagnóstico in vitro (GEVIT);
- Gerência de Tecnologia de Materiais de Uso em Saúde (GEMAT);
- Gerência de Produtos de Higiene, Perfumes, Cosméticos e Saneantes (GHCOS);
- Gerência de Laboratórios de Saúde Pública (GELAS);
- Gerência de Inspeção e Fiscalização de Medicamentos e Insumos Farmacêuticos (GIMED);
- Gerência de Inspeção e Fiscalização Sanitária de Alimentos, Cosméticos e Saneantes (GIASC);
- Gerência de Inspeção e Fiscalização de Produtos para Saúde (GIPRO);

- Gerência de Hemo e Biovigilância e Vigilância Pós-Uso de Alimentos, Cosméticos e Produtos Saneantes (GHBIO);
- Gerência de Farmacovigilância (GFARM);
- Gerência de Tecnovigilância (GETEC);
- Gerência de Produtos Controlados (GPCON);
- Gerência de Infraestrutura, Meio de Transporte e Viajantes em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados (GIMTV);
- Gerência de Controle Sanitário de Produtos e Empresas em Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados (GCPAF);
- Gerência de Gestão Administrativa de Portos, Aeroportos, Fronteiras e Recintos Alfandegados (GEGAD).

Cabe ressaltar que a Gerência de Gestão Documental e Memória Corporativa (GEDOC), apesar de ser uma unidade organizacional da área meio da Anvisa, foi incluída devido aos trabalhos em relação à Memória Corporativa da Anvisa, a qual é um dos aspectos a serem abordados por esse estudo.

3.3 *HIPÓTESES*

A fim de determinar os objetivos de estudo, foram criadas 07 (sete) hipóteses:

1. Grupos multidisciplinares não são estimulados pela Anvisa;
2. A estrutura organizacional da Anvisa não auxilia no uso de grupos multidisciplinares;
3. O uso formal de grupos multidisciplinares pode aumentar a eficiência operacional da Anvisa;
4. Grupos multidisciplinares aumentarão o nível de aprendizado individual na Anvisa;
5. Grupos multidisciplinares aumentarão o nível de aprendizado corporativo da Anvisa;
6. Grupos multidisciplinares aumentarão a memória institucional da Anvisa; e
7. Os gestores da Anvisa apoiariam grupos multidisciplinares e de *networking*.

3.4 *QUESTIONÁRIO*

A fim de confirmar ou refutar tais hipóteses, foi elaborado um questionário com 09 (nove) perguntas, que foi validado por meio de pré-teste. Segundo Malhotra (2012):

O pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. Até mesmo o melhor questionário pode ser aperfeiçoado pelo pré-teste. Como regra, um questionário não deve ser usado em uma pesquisa de campo sem um pré-teste adequado e abrangente. Todos os aspectos do questionário precisam ser testados, inclusive o conteúdo da pergunta, o enunciado, a sequência, o formato e o leiaute, a dificuldade das perguntas e as instruções.

Dessa forma, foi elaborada a primeira versão do questionário e disponibilizada para um grupo de 08 (oito) servidores que não estivessem dentro do público-alvo. Após as primeiras avaliações e correções necessárias, foi elaborada a segunda versão do questionário e enviada a um grupo de 07 (sete) servidores, também não pertencentes ao público-alvo e nem ao primeiro grupo de teste. Após esta nova fase de correções e adequações, foi elaborada a versão final do questionário, apresentado a seguir:

1. Você acredita que a sua experiência e conhecimentos individuais possam contribuir com outras áreas que não sejam ligadas à sua Diretoria?
2. Você gostaria de participar de Grupos Multidisciplinares que não envolvam, necessariamente, a sua experiência e conhecimentos individuais atuais?
3. Você acredita que Grupos Multidisciplinares compostos por servidores da Anvisa, que não envolvam os temas de trabalho da sua gerência ou de outras áreas ligadas à sua Diretoria, possam contribuir com a sua gerência?
4. O conhecimento individual dos seus servidores aumentaria caso eles participassem de Grupos Multidisciplinares?
5. O conhecimento corporativo, que abrange os conhecimentos individuais, processos e tecnologias de uma organização, aumentaria com a participação dos seus servidores em Grupos Multidisciplinares?
6. A memória institucional da Anvisa, composta pelas suas informações, dados, processos e resultados e que poderia auxiliar em situações futuras da agência, melhoraria caso os seus servidores participassem de Grupos Multidisciplinares?
7. A Anvisa estimula internamente, com ações de organização e de divulgação, a criação e a participação de seus servidores em Grupos Multidisciplinares?
8. A participação de servidores da Anvisa em Grupos Multidisciplinares aumentaria a eficiência e a eficácia dos trabalhos realizados pela agência, oferecendo respostas e celeridade às demandas da sociedade e do setor regulado?

9. A estrutura organizacional (organograma) da Anvisa proporciona um ambiente favorável à criação e à organização de Grupos Multidisciplinares?

Este questionário foi elaborado com perguntas estruturadas em escala, que “especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato da resposta” (MALHOTRA, 2012). Tal escala foi definida, para todas as perguntas em:

- Discordo totalmente;
- Discordo;
- Não concordo, nem discordo;
- Concordo;
- Concordo totalmente.

3.5 *RELAÇÃO DAS PERGUNTAS E HIPÓTESES*

A relação entre as perguntas do questionário e as hipóteses do estudo é dada pelo seguinte quadro:

Quadro 1: Relação entre Questões e Hipóteses.

Questão	Hipótese
Q1. Você acredita que a sua experiência e conhecimentos individuais possam contribuir com outras áreas que não sejam ligadas à sua Diretoria?	H7: Os gestores da Anvisa apoiariam grupos multidisciplinares e de <i>networking</i>
Q2. Você gostaria de participar de Grupos Multidisciplinares que não envolvam, necessariamente, a sua experiência e conhecimentos individuais atuais?	H7: Os gestores da Anvisa apoiariam grupos multidisciplinares e de <i>networking</i>
Q3. Você acredita que Grupos Multidisciplinares compostos por servidores da Anvisa, que não envolvam os temas de trabalho da sua gerência ou de outras áreas ligadas à sua Diretoria, possam contribuir com a sua gerência?	H7: Os gestores da Anvisa apoiariam grupos multidisciplinares e de <i>networking</i>
Q4. O conhecimento individual dos seus servidores aumentaria caso eles participassem de Grupos Multidisciplinares?	H4: Grupos multidisciplinares aumentarão o nível de aprendizado individual na Anvisa

Q5. O conhecimento corporativo, que abrange os conhecimentos individuais, processos e tecnologias de uma organização, aumentaria com a participação dos seus servidores em Grupos Multidisciplinares?	H5: Grupos multidisciplinares aumentarão o nível de aprendizado corporativo da Anvisa
Q6. A memória institucional da Anvisa, composta pelas suas informações, dados, processos e resultados e que poderia auxiliar em situações futuras da agência, melhoraria caso os seus servidores participassem de Grupos Multidisciplinares?	H6: Grupos multidisciplinares aumentarão a memória institucional da Anvisa
Q7. A Anvisa estimula internamente, com ações de organização e de divulgação, a criação e a participação de seus servidores em Grupos Multidisciplinares?	H1: Grupos multidisciplinares não são estimulados pela Anvisa
Q8. A participação de servidores da Anvisa em Grupos Multidisciplinares aumentaria a eficiência e a eficácia dos trabalhos realizados pela agência, oferecendo respostas e celeridade às demandas da sociedade e do setor regulado?	H3: O uso formal de grupos multidisciplinares pode aumentar a eficiência operacional da Anvisa
Q9. A estrutura organizacional (organograma) da Anvisa proporciona um ambiente favorável à criação e à organização de Grupos Multidisciplinares?	H2: A estrutura organizacional da Anvisa não auxilia no uso de grupos multidisciplinares

Fonte: elaborado pelo autor.

3.6 *COLETA DE DADOS, GRAU DE CONFIANÇA E MARGEM DE ERRO*

Os questionários foram distribuídos para o público-alvo por meio do pelo sítio eletrônico de pesquisa Survio (www.survio.com.br). Dos 32 (trinta e dois) questionários enviados, 22 (vinte e dois) foram respondidos e de forma adequada, resultando em um Grau de Confiança de 90% (noventa por cento) e em uma Margem de Erro de 10% (dez por cento), sendo características aceitáveis para este estudo.

Todas as respostas dos questionários encontram-se no Anexo 2 deste estudo.

4 ANÁLISE DE DADOS

Quanto às respostas dadas ao questionário, far-se-á uma separação por temas. Primeiramente, será verificado a percepção dos gestores quanto aos grupos multidisciplinares nas três primeiras perguntas, as quais determinam: se os conhecimentos e experiências dos próprios gestores poderiam contribuir para áreas que não sejam especificamente da sua atuação atual; se os próprios gestores gostariam de participar de grupos multidisciplinares que não envolvam a sua experiência e conhecimentos atuais; e se outros grupos multidisciplinares poderiam contribuir com a sua unidade organizacional mesmo não tendo uma ligação aparente direta entre os temas abordados pela unidade e pelo grupo.

Os demais temas abordarão os próprios critérios para a comprovação das hipóteses levantadas.

1. Você acredita que a sua experiência e conhecimentos individuais possam contribuir com outras áreas que não sejam ligadas à sua Diretoria?

A distribuição das respostas é dada pela tabela abaixo:

Tabela 1: Respostas da Questão 1.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não concordo, nem discordo	0	0,0%
Concordo	9	40,9%
Concordo totalmente	13	59,1%

De todos os respondentes, 9 anotaram como resposta “Concordo” e 13 “Concordo totalmente”, não havendo resposta para as outras opções. Infere-se, assim, que os gerentes das áreas finalísticas da Anvisa concordam que os seus conhecimentos individuais podem auxiliar nos trabalhos de outras gerências que não fazem parte da sua estrutura organizacional atual, portanto, estariam aptos, independente de matéria proposta em outra área finalística, para ajudarem na realização desses trabalhos.

2. Você gostaria de participar de Grupos Multidisciplinares que não envolvam, necessariamente, a sua experiência e conhecimentos individuais atuais?

Neste caso, as respostas foram mais dispersas, de acordo com tabela abaixo:

Tabela 2: Respostas da Questão 2.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	2	9,1%
Discordo	2	9,1%
Não concordo, nem discordo	5	22,7%
Concordo	10	45,5%
Concordo totalmente	3	13,6%

Pelo apresentado, 13 respondentes optaram pelas opções “Concordo” ou “Concordo totalmente”, correspondendo a 59% do total, do que se conclui que a maioria dos gestores de áreas finalísticas da Anvisa, além de reconhecerem que seus conhecimentos poderiam contribuir com outras áreas que não sejam ligadas à sua Diretoria, dada pela primeira pergunta, também gostariam de participar de ações de grupos multidisciplinares.

Contudo, há de ponderar-se sobre a taxa de respostas das opções “Discordo totalmente”, “Discordo” e “Não concordo, nem discordo”, visto possuir uma porcentagem de 40,9%. Ou seja, apesar de se apresentar uma alta taxa de concordância em participar de grupos multidisciplinares, a taxa de discordância ou de indecisão quanto a resposta também pode ser considerada elevada.

A fim de melhor explicar a distribuição das opções nessas respostas, mostra-se, a seguir, o cruzamento de dados das duas primeiras questões:

Tabela 3: Cruzamento de dados da opção “Concordo” da Questão 1 com as opções da Questão 2.

Questão 1	Questão 2	Quantidade	Porcentagem
Concordo	Discordo totalmente	2	22,2%
Concordo	Discordo	2	22,2%
Concordo	Não concordo, nem discordo	2	22,2%
Concordo	Concordo	2	22,2%
Concordo	Concordo totalmente	1	11,1%

Ao cruzar as respostas das 9 pessoas que escolheram a opção “Concordo” na primeira pergunta, ou seja, que acreditam que sua experiência e conhecimentos individuais possam contribuir com outras áreas que não sejam ligadas à sua Diretoria, com as opções da segunda pergunta, verifica-se uma distribuição de respostas homogênea, sendo que 33,3% desses respondentes responderam “Concordo” ou “Concordo totalmente” para a segunda pergunta, ou seja, um terço das pessoas que acreditam que suas experiências e conhecimentos possam contribuir para outras áreas que não aquelas ligadas à sua Diretoria concordariam em participar de grupos multidisciplinares.

Os demais respondentes (66,6%) afirmam que apesar de concordarem que suas experiências e conhecimentos possam contribuir para outras áreas, discordam ou não saberiam responder se gostariam de participar de grupos multidisciplinares, ou seja, apesar dos respondentes terem a possibilidade de auxiliar de alguma forma em outras áreas, não necessariamente eles aceitariam a possibilidade de trabalhar em grupos multidisciplinares.

Contudo, o número de respondentes (09) que escolheram a opção “Concordo” na primeira pergunta compreende 40,9% do total dessa questão. Os demais (13) escolheram a opção “Concordo totalmente”, compreendendo 59,1% deles. Ao analisar o cruzamento de dados das pessoas que responderam “Concordo totalmente” com as opções da segunda pergunta, temos a seguinte distribuição de respostas:

Tabela 4: Cruzamento de dados da opção “Concordo totalmente” da Questão 1 com as opções da Questão 2.

Questão 1	Questão 2	Quantidade	Porcentagem
Concordo totalmente	Discordo totalmente	0	0,0%
Concordo totalmente	Discordo	0	0,0%
Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	3	23,0%
Concordo totalmente	Concordo	8	61,6%
Concordo totalmente	Concordo totalmente	2	15,4%

Neste caso, a distribuição de respostas tende às opções “Concordo” e “Concordo totalmente”, sendo 10 das 13 respostas, correspondente a 76,9% do total. Os demais (3) responderam “Não concordo, nem discordo”, correspondendo a 23% do total. Não houve respostas para as opções “Discordo totalmente” e “Discordo”, ou seja, as pessoas respondentes da opção “Concordo plenamente” para a primeira pergunta são aquelas que realmente gostariam de participar de grupos multidisciplinares, estando dispostas a compartilhar suas experiências

e conhecimentos com outros em trabalhos que não envolvam, necessariamente, suas áreas de atuação atual.

3. Você acredita que Grupos Multidisciplinares compostos por servidores da Anvisa, que não envolvam os temas de trabalho da sua gerência ou de outras áreas ligadas à sua Diretoria, possam contribuir com a sua gerência?

As respostas para a terceira pergunta do questionário são dadas na tabela abaixo:

Tabela 5: Respostas da Questão 3.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	1	4,5%
Discordo	3	13,6%
Não concordo, nem discordo	1	4,5%
Concordo	12	54,5%
Concordo totalmente	5	22,7%

Verifica-se que 17 respondentes (77,2%) consideram que grupos multidisciplinares, que não envolvam os temas de trabalho da sua gerência ou de outras áreas ligadas à sua Diretoria, possam vir a contribuir para as atividades da própria Gerência. Outros 4 respondentes (18,1%) discordaram ou discordaram totalmente da afirmação. Outro respondente (4,5%) não concorda, nem discorda da afirmação.

Cruzando os dados das três primeiras questões, obtém-se duas tabelas de distribuição de resultados: a primeira com a opção da alternativa “Concorda” para a primeira pergunta e as opções escolhidas das segunda e terceira; e a segunda tabela com a alternativa “Concorda totalmente” para a primeira pergunta e as opções escolhidas das segunda e terceira.

Tabela 6: Cruzamento de dados da opção “Concordo” da Questão 1 com as demais opções escolhidas da Questão 2 e da Questão 3.

Questão 1	Questão 2	Questão 3	Quantidade	Porcentagem
Concordo	Discordo totalmente	Discordo totalmente	1	11,1%
Concordo	Discordo totalmente	Discordo	1	11,1%
Concordo	Discordo	Concordo	2	22,2%
Concordo	Discordo	Concordo		
Concordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	1	11,1%
Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	1	11,1%
Concordo	Concordo	Concordo	2	22,2%
Concordo	Concordo	Concordo		
Concordo	Concordo totalmente	Concordo	1	11,1%

Na primeira tabela de cruzamentos das três primeiras questões, levando-se em consideração a resposta à primeira pergunta como sendo “Concorda”, verifica-se uma distribuição homogênea e coerente entre as respostas das segunda e terceira. As pessoas que concordam (33,3%) que sua experiência e conhecimentos podem contribuir para outras áreas, também concordam que gostariam de participar de grupos multidisciplinares e que tais grupos poderiam contribuir nas atividades da sua gerência, mesmo não tendo conhecimentos específicos sobre o tema de atuação da sua gerência.

Da mesma forma, as pessoas que discordam totalmente (22,2%) em participar de grupos multidisciplinares que não envolvam seus campos de conhecimento, também discordam que tais grupos que não sejam da área de atuação da sua gerência poderiam contribuir com as atividades desenvolvidas. O mesmo ocorre quanto às duas pessoas (22,2%) que optaram por “Não concordo, nem discordo” para a segunda pergunta, obtendo uma resposta “Concordo” e outra “Discordo”, mantendo-se a coerência nas repostas.

A exceção nesse cruzamento está nos dois respondentes (22,2%) que escolheram a opção “Discordo” na segunda pergunta e “Concordo” na terceira. São gestores que acreditam que seus conhecimentos e experiências possam contribuir com outras áreas que não sejam especificamente do seu atual campo de atuação, não gostariam de participar de grupos

multidisciplinares que não sejam do seu campo de atuação, mas que acreditam que esses grupos possam contribuir para as ações da sua própria gerência, mesmo que não atuem especificamente com temas da sua própria gerência.

A segunda tabela de distribuição das três primeiras questões é dada a seguir:

Tabela 7: Cruzamento de dados da opção “Concordo totalmente” da Questão 1 com as demais opções escolhidas para as Questão 2 e Questão 3.

Questão 1	Questão 2	Questão 3	Quantidade	Porcentagem
Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Concordo totalmente	1	7,7%
Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Concordo	1	7,7%
Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Discordo	1	7,7%
Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	2	15,4%
Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente		
Concordo totalmente	Concordo	Concordo	5	38,5%
Concordo totalmente	Concordo	Concordo		
Concordo totalmente	Concordo	Concordo		
Concordo totalmente	Concordo	Concordo		
Concordo totalmente	Concordo	Concordo		
Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	1	7,7%
Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	2	15,4%
Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente		

Da mesma forma que na primeira tabela, há uma distribuição homogênea e coerente entre as respostas das três questões. Gestores que escolheram a opção “Concordo totalmente” para a segunda pergunta, também escolheram a mesma opção para a terceira (15,4%), ou seja, eles gostariam de participar de grupos multidisciplinares e que esses podem contribuir com a sua Gerência mesmo que não trabalhem com temas específicos da área.

Para os três respondentes que escolheram a opção “Não concordo, nem discordo” na segunda pergunta, percebe-se que houve uma homogeneidade na terceira, havendo uma escolha para a opção “Concordo totalmente”, outra para “Concordo” e outra para “Discordo”.

Dos oito respondentes (53,9%) para a opção “Concordo” na segunda pergunta, sete também escolheram as opções “Concordo totalmente” ou “Concordo” para a terceira, sendo somente um deles que escolheu a opção “Não concordo, nem discordo”. Infere-se que para esse grupo de respondentes, 76,9% gostariam de participar de grupos multidisciplinares e que esses poderiam auxiliar nas atividades da sua Gerência, mesmo que tais grupos não trabalhem especificamente com temas da área.

4. O conhecimento individual dos seus servidores aumentaria caso eles participassem de Grupos Multidisciplinares?

Após a verificação da aceitação ou não dos gestores em relação aos grupos multidisciplinares, objetivou-se o entendimento deles em relação ao ganho dos servidores da Anvisa ao participarem desses grupos. Os resultados são:

Tabela 8: Respostas da Questão 4.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	0	0,0%
Não concordo, nem discordo	5	22,7%
Concordo	10	45,5%
Concordo totalmente	7	31,8%

Ao verificar as respostas obtidas, infere-se que não houve nenhum tipo de resposta contrária ao ganho de conhecimento individual dos servidores ao participarem de grupos multidisciplinares. Houve 17 respostas (72%) que indicam concordar com o ganho de conhecimento pelos servidores públicos da Anvisa ao engajarem-se em atividades desses

grupos e 5 respostas (22,7%) que não concordariam ou discordariam, não havendo qualquer resposta que refutaria a afirmação dada.

5. O conhecimento corporativo, que abrange os conhecimentos individuais, processos e tecnologias de uma organização, aumentaria com a participação dos seus servidores em Grupos Multidisciplinares?

Em relação ao ganho corporativo, os resultados foram:

Tabela 9: Respostas da Questão 5.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	0	0,0%
Discordo	1	4,5%
Não concordo, nem discordo	1	4,5%
Concordo	14	63,6%
Concordo totalmente	6	27,3%

Quanto a esse tema, obteve-se 20 gestores (90%) que concordam ou concordam totalmente que a Anvisa teria um ganho na sua memória corporativa ao dispor seus servidores para participarem de grupos multidisciplinares. Apenas um respondente (4,5%) não concordo, nem discorda da afirmação e outro (4,5%) discorda que a Anvisa teria um ganho no seu conhecimento corporativo ao trabalhar com grupos multidisciplinares.

Concordo	Concordo
Concordo	Concordo
Concordo	Não concordo, nem discordo
Concordo	Não concordo, nem discordo
Concordo	Não concordo, nem discordo
Concordo totalmente	Concordo
Concordo totalmente	Concordo
Concordo totalmente	Concordo
Concordo totalmente	Concordo totalmente
Concordo totalmente	Concordo totalmente
Concordo totalmente	Concordo totalmente

Tal tabela pode auferir, a partir dos dados obtidos, a opinião dos gestores da Anvisa quanto ao ganho corporativo da agência no que se refere ao conhecimento corporativo e à memória institucional ao serem usados grupos multidisciplinares.

Houve uma resposta (4,5%) na qual o respondente acredita que a Anvisa não ganharia nenhum tipo de benefício institucional, seja em relação ao conhecimento corporativo, seja em relação à memória institucional. Uma outra resposta (4,5%) não concorda, nem discorda do ganho de conhecimento corporativo, mas acredita que a memória institucional poderia aumentar com o uso de grupos multidisciplinares na Anvisa.

Infere-se que dos 20 (90,9%) respondentes concordam ou concordam totalmente que a Anvisa ganhará conhecimento corporativo e 17 (77,2%) que aumentará a memória institucional ao usar grupos multidisciplinares. Os três restantes em relação à sexta pergunta (13,6%) não concordaram ou não discordaram do ganho de memória institucional.

Verifica-se que os gestores da Anvisa percebem os ganhos corporativos em relação ao conhecimento corporativo e à memória institucional ao usarem grupos multidisciplinares na agência.

7. A Anvisa estimula internamente, com ações de organização e de divulgação, a criação e a participação de seus servidores em Grupos Multidisciplinares?

A presente pergunta pretende verificar se a Anvisa estimula, na opinião dos gestores, a criação e uso de grupos multidisciplinares. As respostas são:

Tabela 12: Respostas da Questão 7.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	3	13,6%
Discordo	15	68,2%
Não concordo, nem discordo	4	18,2%
Concordo	0	0,0%
Concordo totalmente	0	0,0%

Verifica-se que os gestores não percebem ações na Anvisa que estimulem a organização e criação de grupos multidisciplinares na Agência. Dos 22 respondentes, 18 deles (82%) discordam ou discordam totalmente de tal afirmação. Quatro (18,2%) não concordam, nem discordam que a Anvisa estimula a criação e participação de seus servidores em grupos multidisciplinares, e não houve qualquer resposta concordando ou concordando totalmente.

8. A participação de servidores da Anvisa em Grupos Multidisciplinares aumentaria a eficiência e a eficácia dos trabalhos realizados pela agência, oferecendo respostas e celeridade às demandas da sociedade e do setor regulado?

Ao perguntar sobre um possível aumento da eficiência e eficácia das atividades executadas por esses grupos na organização, obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 13: Respostas da Questão 8.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	2	9,1%
Discordo	1	4,5%
Não concordo, nem discordo	8	36,4%
Concordo	9	40,9%
Concordo totalmente	2	9,1%

Verifica-se que as respostas à presente pergunta estão distribuídas predominantemente entre duas opções: “Não concordo, nem discordo”, com 8 respostas (36,4%) e “Concordo” com 9 respostas (40,9%). Houve 3 respostas (13,6%) que discordam ou discordam totalmente e 2 respostas (9,1%) que concorda plenamente com o ganho de eficiência e eficácia dos trabalhos realizados pela Anvisa com o uso de grupos multidisciplinares.

Apesar de haver uma maior quantidade de respostas que concordam ou concordam totalmente com o aumento da eficiência e eficácia da Anvisa, correspondendo a 11 das 22 respostas (50%), em relação às respostas que discordam ou discordam totalmente dessa afirmação, sendo 3 delas (13,6%), a quantidade de opções “Não concorda, nem discorda” precisa ser levada em consideração, visto tratar-se de 8 das 22 respostas totais, correspondendo a 36,4% dos respondentes.

Dessa forma, a visão de que a Anvisa teria ganho de eficiência e eficácia ao utilizar grupos multidisciplinares não está clara, visto que a população de pesquisa está dividida e termos de opinião sobre o tema, sendo que 50% concordam totalmente e 50% não saberiam responder ou discordam da afirmação.

9. A estrutura organizacional (organograma) da Anvisa proporciona um ambiente favorável à criação e à organização de Grupos Multidisciplinares?

Quanto a este tema, cerne do problema desta pesquisa, obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 14: Respostas da Questão 9.

Resposta	Total absoluto	Porcentagem
Discordo totalmente	7	31,8%
Discordo	11	50,0%
Não concordo, nem discordo	4	18,2%
Concordo	0	0,0%
Concordo totalmente	0	0,0%

Nenhum dos respondentes acredita que a atual estrutura organizacional da Anvisa proporciona um ambiente favorável à criação de grupos multidisciplinares na Agência. Do total de respondentes, 18 deles (82%) discordam ou discordam totalmente da afirmação dada na pergunta e creem não existir tal ambiente favorável. Quatro respondentes (18,2%) não concordam, nem discordam da afirmação.

5 CONCLUSÃO

Dadas as informações apresentadas nesta pesquisa, conclui-se que o uso de grupos multidisciplinares pode trazer parte de seus benefícios para a Anvisa. Entende-se que há possibilidade de, após um estudo mais aprofundado e realização de adequações e capacitações, os grupos multidisciplinares serem de relevante ganho institucional à agência, desenvolvendo a interatividade entre os servidores de áreas diferentes e aumentando seus conhecimentos individuais, o conhecimento corporativo e a memória institucional.

Conforme apresentado pelos dados e resultados obtidos, o problema focal de pesquisa foi confirmado e, de fato, a atual estrutura organizacional da Anvisa, além de não fomentar seu uso, dificulta a criação de grupos multidisciplinares.

Isso poderia ser explicado devido às próprias características dos grupos multidisciplinares, visto necessitarem de autonomia para o seu melhor funcionamento, sem o uso de chefias ou lideranças tradicionais à administração pública, ainda enraizada pela forte hierarquia em suas organizações e pela política de cargos. Contudo, isso não seria impedimento para a inclusão de novas formas de opções de estruturação na administração público e no possível uso futuro dos grupos multidisciplinares.

Em relação aos objetivos geral e específicos, infere-se que a pesquisa conseguiu alcançá-los ao mostrar a possibilidade de criação e aplicabilidade de grupos multidisciplinares na Anvisa, mesmo na atual estrutura organizacional, assim como também verificou-se o ganho corporativo em relação ao possível aumento do conhecimento corporativo e da memória institucional desses grupos e, enfim, o ganho individual em relação ao conhecimento dos participantes dos grupos multidisciplinares.

Pelos resultados obtidos, verifica-se que os gerentes das áreas finalísticas da Anvisa poderiam atuar em grupos multidisciplinares, mesmo não possuindo, a princípio, conhecimento técnico específico para atuação em outra área.

Além disso, com os resultados das três primeiras perguntas, verifica-se que os gestores da Anvisa apoiariam uma possível ação de criação e uso de grupos multidisciplinares, visto que concordam, em sua totalidade, que seus próprios conhecimentos auxiliariam outras áreas, 59% deles gostariam de participar de grupos multidisciplinares e que 77% acredita que outros servidores, que não estejam lotados em sua ramificação da atual estrutura organizacional, tenderiam a auxiliar e contribuir para as atividades da sua própria Gerência.

Além disso, das sete hipóteses propostas para a pesquisa, 6 delas foram confirmadas, quais sejam: H1 (Grupos multidisciplinares não são estimulados pela Anvisa); H2 (A estrutura

organizacional da Anvisa não auxilia no uso de grupos multidisciplinares); H4 (Grupos multidisciplinares aumentarão o nível de aprendizado individual na Anvisa); H5 (Grupos multidisciplinares aumentarão o nível de aprendizado corporativo da Anvisa); H6 (Grupos multidisciplinares aumentarão a memória institucional da Anvisa) e H7 (Os gestores da Anvisa apoiariam grupos multidisciplinares e de *networking*).

Contudo, a hipótese H3 (O uso formal de grupos multidisciplinares pode aumentar a eficiência operacional da Anvisa) não pôde ser confirmada, fato em concordância com os textos apresentados no Referencial Teórico desta pesquisa. Ainda não há como confirmar a relação entre a melhoria da eficiência e eficácia dos trabalhos desenvolvidos pelas organizações, ou seja, seu desempenho em relação ao uso de grupos multidisciplinares, em redes ou de *networking*.

Dessa forma, os resultados obtidos nessa pesquisa revelam que gestores consultados percebem certos benefícios ao uso de grupos multidisciplinares na Anvisa, mas não verificam com exatidão a melhoria da eficiência e eficácia para as atividades realizadas por esses grupos. Por não ter como pontuar claramente o porquê da distribuição dos posicionamentos dos entrevistados quanto a essa situação, entende-se que uma pesquisa futura e mais detalhada quanto a relação de desempenho organizacional e grupos multidisciplinares, se é que de fato exista, deveria ser realizada.

Outra situação a ser abordada em pesquisas futuras é a discrepância em relação ao cruzamento das respostas das três primeiras questões, na qual dois gestores escolheram a opção “Discordo” quanto à participar de Grupos Multidisciplinares que não envolvam, necessariamente, a sua experiência e conhecimentos individuais atuais e “Concordo” quanto aos Grupos Multidisciplinares compostos por servidores da Anvisa, que não envolvam os temas de trabalho da sua gerência ou de outras áreas ligadas à sua Diretoria, possam contribuir com a sua gerência. São gestores que não gostariam de participar de grupos multidisciplinares que não sejam do seu campo de atuação. Contudo, acreditam que esses grupos possam contribuir para as ações da sua própria gerência, mesmo que não atuem especificamente com temas da sua própria gerência.

Quanto ao objetivo do projeto de intervenção desta pesquisa, pode-se propor um projeto piloto no qual sejam escolhidas certas atividades específicas, como a elaboração de minuta de Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) para normatização de ação do setor regulado. Um grupo multidisciplinar pode ser criado não necessariamente pelo tema a ser proposto, como por exemplo, medicamento, o qual seria realizado atualmente pela respectiva área temática da

Anvisa, mas sim pelos conhecimentos necessários para elaboração dessa RDC, como, entre outros, farmácia, direito, administração, estatística.

Apesar desta pesquisa ter sido realizada buscando a opinião de gestores das áreas finalísticas da Anvisa, grupos multidisciplinares também poderiam atuar em campos de áreas meio, como elaboração de minuta e execução de convênios e Termos de Execução Descentralizada (TED), assim como em áreas de finanças ou de gestão de pessoas.

Conclui-se, então, que a criação e uso de grupos multidisciplinares na Anvisa poderia trazer benefícios quanto ao conhecimento corporativo, memória institucional e ao próprio conhecimento individual dos servidores que os integram. Os gestores da Anvisa acreditam na viabilidade e nos ganhos corporativos caso a agência comece a investir nesses grupos multidisciplinares, ao passo que eles mesmos veem com bons olhos a sua própria participação e a dos servidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHROL, R. S. Changes in the theory of interorganisational relations in marketing: Towards a network paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 25, n.1, p. 56-71, 1997.
- ACHROL, R. S.; KOTLER, P. Marketing in the Network Economy. **Journal of Marketing**, vol. 63 (special issue), p. 146-163, 1999.
- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Institucional**. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/institucional>>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- _____. Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº 255, de 10 de dezembro de 2018. Aprova e promulga o Regimento Interno da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 dez. 2018. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/%285%29RDC_255_2018_COMP.pdf/6ebb4abf-eca5-41df-aef0-5f2184c681fd>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- ARAÚJO, A. L. D. **Gestão de Equipes Multidisciplinares**. São Paulo: Editora Senac, 2020.
- BAKER, W. **The Network Organisation in Theory and Practice**. Boston MA: Harvard Business School Press, 1992.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.
- BOGAARDS, M. et al. Business socialising: Women's social networking perceptions. **African Journal of Business Management**, vol. 6, n. 30, p. 8822-8836, 2012.
- BRASIL. Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999. Define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jan. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9782.htm>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- _____. Medida Provisória nº 2.190-34, de 23 de agosto de 2001. Altera dispositivos das Leis no 9.782, de 26 de janeiro de 1999, que define o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária e cria a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e no 6.437, de 20 de agosto de 1977, que configura infrações à legislação sanitária federal e estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 ago. 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2190-34.htm>. Acesso em: 27 jun. 2019.
- BROAD, R. M. **Networking Performance: A study of the benefits of business networking in the West Midlands**. Tese de Doutorado em Filosofia. Universidade de Wolverhampton, 2012.
- BULGACOV, S.; VERDU, F. C. Redes de Pesquisadores da Área de Administração: um Estudo Exploratório. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p. 163-182, 2001.

DENNIS, C. Networking for Marketing Advantage. **European Journal of Marketing**, vol. 29, n. 13, p. 23-41, 2000.

EDMONDSON, I. **The role of networking groups in the creation of new high technology ventures**: The case of the Cambridge high tech cluster. 2000. Disponível em: <https://www.jbs.cam.ac.uk/fileadmin/user_upload/entrepreneurship/downloads/publications/resources-report-edmondson-2000.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2019.

EMERSON, K. et al. An Integrative Framework for Collaborative Governance. **Oxford University Press**, vol. 22, p. 1-29, 2011.

FAYARD, P. **O jogo da interação**: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

GARVIN, D. **Aprendizagem em ação**: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOMES, M. C. Squads na B2W: Escalando a Metodologia Ágil para além da Tecnologia. **Boletim do Gerenciamento**, v. 3, n. 3, p. 35-43, jan. 2019. Disponível em: <<https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/58>>. Acesso em: 20 maio 2020.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.

HARDY, C. et al. **Discourse and collaboration**: the of conversation and collectivity identity. *Academy of Management Review*, v. 30, n. 1, p. 58-77, 2005.

HIMMELMAN, A. T. Communities working collaboratively for change. In: HERRMAN, M. **Resolving conflict: Strategies for local government**. Washington, DC: International City, 1994. p. 27-47.

JOHNSTON, R., LAWRENCE, P. A era pós-integração vertical – o advento das parcerias de valor agregado. In: MCGOWAN, W. **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLERK, S. DE. Establishing and developing business networks: The importance of trust. **African Journal of Business Management**, vol. 6, n. 18, p. 5845-5856, 2012.

LOPES, F. D. e BALDI, M. Redes como perspectiva de análise e como estrutura de governança: uma análise das diferentes contribuições. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, vol. 43, n. 5, p. 1007-1035, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARTINS, H. F.; JOPPERT M. P. Governança contemporânea: hierarquias, mercados e redes. **Revista da Rede de Humanização do Desenvolvimento**. vol. 1, n. 1, 2011.

MILLER, N. et al., Strategic Networking among small businesses in small US communities. **International Small Business Journal**, vol. 25, n. 6, p. 631-665, 2007.

NOHRIA, N. e ECCLES, R. **Networks and Organizations: structure, form and action**. Harvard Business School Press. Boston, 1992.

PHILLIPSON, K. **A Critical Evaluation of the Effectiveness of Business Networking Events and Recommendations for Improving the Networking Process**. Tese de Doutorado em Administração de Empresas. Universidade de Wilmington, 2018.

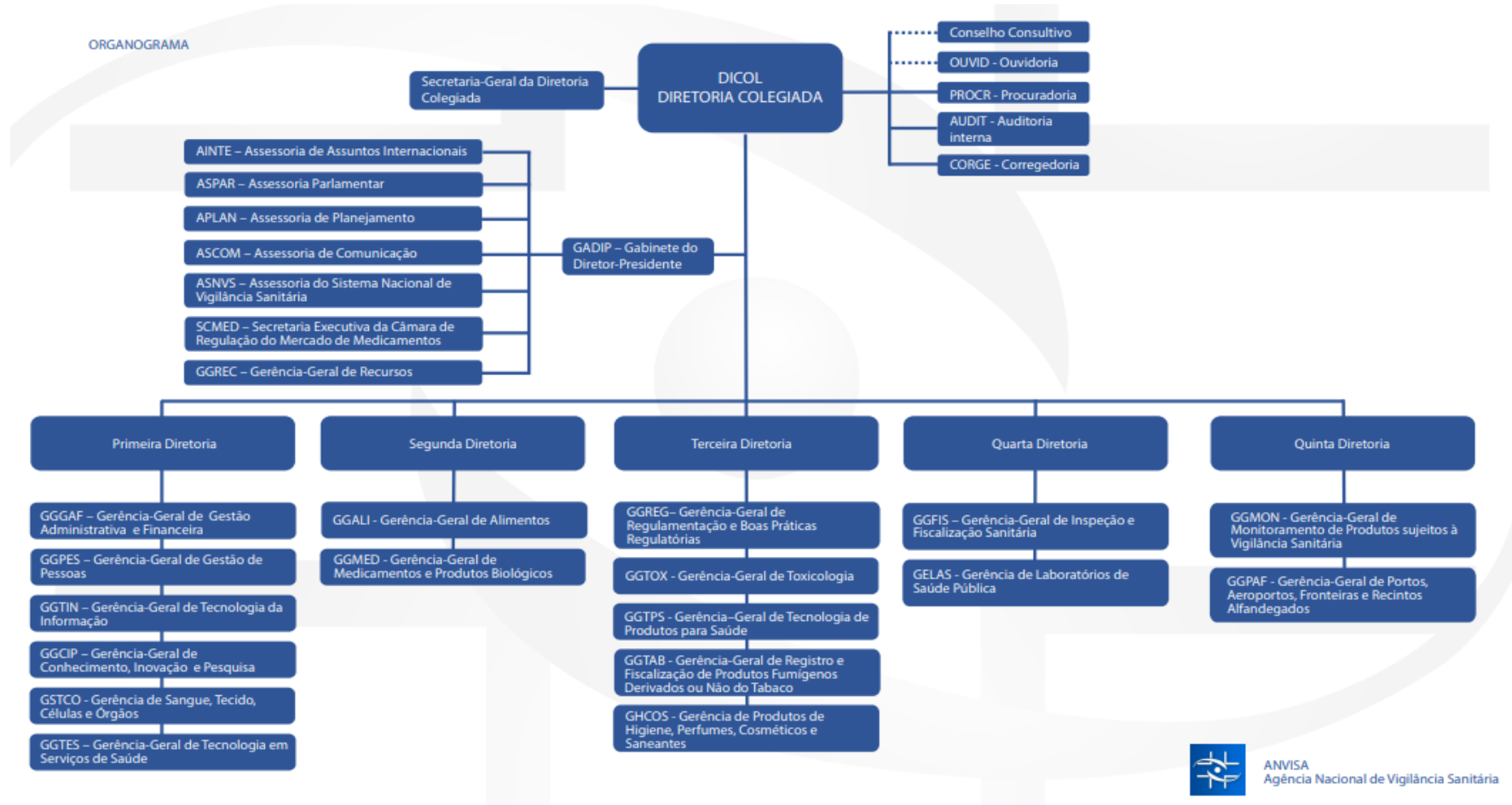
POWELL, W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, n. 12, p.295-336, 1995.

PROPRIS, L. DE. Innovation and Inter-firm Co-operation: The Case of the West Midlands. **Economies of Innovation and New Technology**, vol. 9, n. 5, p. 421-247, 2000.

WOMACK, J. et al. **The Machine that Changed the World**. New York: Simon & Schuster, 1990.

6 ANEXOS

ANEXO 1 – Organograma da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)



Fonte: Sítio eletrônico da Anvisa

ANEXO 2 – Respostas ao questionário de pesquisa

RSP.	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9
1	Concordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Não concordo, nem discordo	Discordo
2	Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Concordo	Discordo
3	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Concordo	Discordo
4	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Discordo totalmente	Discordo totalmente
5	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Não concordo, nem discordo	Discordo totalmente
6	Concordo totalmente	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo

RSP.	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9
7	Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo
8	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Não concordo, nem discordo	Discordo
9	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Discordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Discordo totalmente
10	Concordo	Discordo totalmente	Discordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo	Discordo	Discordo totalmente	Não concordo, nem discordo
11	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo
12	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo	Concordo totalmente	Discordo
13	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Não concordo, nem discordo
14	Concordo	Concordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Não concordo, nem discordo

RSP.	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9
15	Concordo totalmente	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Não concordo, nem discordo	Discordo
16	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Não concordo, nem discordo	Discordo
17	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Concordo totalmente	Discordo totalmente
18	Concordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo	Discordo totalmente
19	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Não concordo, nem discordo	Não concordo, nem discordo
20	Concordo	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo totalmente	Concordo	Discordo totalmente
21	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo	Discordo	Concordo	Discordo
22	Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo	Discordo	Concordo	Concordo	Concordo	Discordo	Não concordo, nem discordo	Discordo totalmente

Fonte: elaborado pelo autor.