

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

**MARIA MIGUELINA DA SILVA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO CONSELHO  
REGIONAL DE FARMÁCIA DE SANTA CATARINA**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

**Orientador: Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho Dra.**

Florianópolis

2007

**MARIA MIGUELINA DA SILVA**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO CONSELHO  
REGIONAL DE FARMÁCIA DE SANTA CATARINA – CRF/SC**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 18 de Dezembro de 2007.

---

Prof. Roberto Carlos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, Dra.  
Orientador

---

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

---

Prof. Elaine Ferreira, Dra.  
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

“Foram estes os versos que se puderam ler,  
os outros, por estar mais carcomida a letra, entregaram-se a acadêmico,  
para que por conjecturas os decifrasse.  
Consta que o fez, à custa de muitas vigílias e de muito trabalho,  
e que tenciona dá-los a luz [...]”

Miguel de Cervantes (Dom Quixote)

Dedico este estudo ao meu querido e amado amigo Edvar Luis Bonotto (*in memoriam*)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço as pessoas e instituições que colaboraram para a realização deste trabalho.

Ao SINDFAR - Sindicato dos Farmacêuticos no Estado de Santa Catarina, pela contribuição e permissão da minha ausência temporária para a realização deste estudo.

Ao CRF – Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina, pela contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ao Centro da Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, nas pessoas dos estimados Professores e Coordenadores do Mestrado e Doutorado;

À Professora Christianne Coelho, que não limitou seu papel de uma simples orientadora acadêmica, mas mostrou-se uma dedicada educadora, e nos momentos de desespero tinha sempre uma palavra amiga para me tranquilizar.

Aos colegas de mestrado e doutorado pelo companheirismo.

Aos Diretores, Conselheiros, Assessores e funcionários do Conselho Regional de Farmácia, pela prontidão e boa vontade em conceder as entrevistas e disponibilizar os documentos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa.

A todos os bibliotecários e secretários, cuja silenciosa colaboração foi de grande ajuda durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus queridos e amados filhos Junior e Tamira, pela compreensão da minha ausência temporária, que nas horas mais críticas das minhas angústias sempre estiveram presentes, dando-me colo e muito carinho,

O meu agradecimento especial a Maria Inês Spanhol, pela ajuda na construção desta pesquisa para que eu conseguisse alcançar meus objetivos, mais uma vitória conquistada.

Ao meu querido e estimado amigo Fernando Spanhol pela ajuda, me proporcionando condições financeiras para que eu conseguisse chegar até aqui.

Aos meus estimados amigos e amigas Fernanda Mazzini, Isadora Fonseca, Ronald dos Santos, Rejane Sartori, Eliete Oliveira Costa, Lucinéia Bueno, Renata e Aline, pela persistência, companheirismo apostando no meu crescimento.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o meu crescimento, o meu muito obrigado.

## RESUMO

Como uma organização disseminadora do conhecimento entre seus inscritos, profissionais e a sociedade em geral, o Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina – CRF/SC necessita que as informações sejam repassadas em tempo real, principalmente porque o que determina as ações que a mesma vai desenvolver são basicamente documentações e informações que possam ser acessadas por meio da *internet*. O funcionamento do Conselho é referendado pela existência de uma rede organizada de outras entidades que lhe dão suporte, todos conectados *on-line* por meio de diversas práticas e ferramentas tecnológicas. É nesse ponto que se destaca o objetivo principal do presente estudo: o comparativo entre as ferramentas e práticas da Gestão do Conhecimento definidas pelo IPEA. A pesquisa, de abordagem qualitativa, delineou-se como Estudo de Caso, pois é o tipo de pesquisa mais utilizada quando se pretende elaborar pesquisas exploratórias e descritivas. A coleta de dados foi efetuada através de fontes bibliográficas, documentais e entrevistas realizadas com responsáveis pelos principais departamentos do Conselho. A conclusão foi a de que, apesar de os entrevistados não conseguirem discorrer sobre o universo que permeia a gestão do conhecimento, eles usam quase todas as ferramentas e estão se preparando para melhorar sua gestão na direção do uso integral de todas as práticas, ferramentas e procedimentos que são inerentes a gestão do conhecimento. Conseqüentemente, a apresentação da investigação, seus resultados e conclusões, traduziram-se pela experiência concreta do Conselho na incorporação de algumas tecnologias da informação e propiciou um olhar para a gestão do conhecimento, permitindo uma atuação mais participativa dos componentes do Conselho, sejam eles do corpo executivo, do operacional ou de colaboradores.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Práticas, Ferramentas e CRF/SC.

## ABSTRACT

Like a disseminator organization of knowledge among those registered, the professionals and general society, the Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina - CRF/SC needs the information to be repassed in real time, principally because what determinates the actions the information will develop are basically documentations and information which can be accessed by using internet. The working of the Conselho is legalized by the existence of an organized net of other entities which give them support, all connected on-line by various technologic practices and tools. It is at this point that the main objective of the present study stands out: the comparative between the tools and the practices of the Management of Knowledge defined by IPEA. The search, of qualitative approach, outlined as a Case Study because it is a kind of more utilized search when it intends to elaborate exploratory and descriptive searches. The collection of data was effectuated by the bibliographic originals, documentaries and interviews which were realized with the responsible of the principals departments of the Conselho. The conclusion was that in spite of the interviewed could not discourse about the universe that permeate the Knowledge Management, they used almost all the tools and are preparing themselves to improve their management in the direction of the integral use of all practices, tools and procedures which are inherent about the knowledge management. Hereby, the investigation presentation, its results and conclusions, translated themselves by the concrete experience of the Conselho in the incorporation of some information technologies and propitiated a countenance to the knowledge management, permitting a actuation more participative of the components of the Concelho, being themselves from the executive staff, the operational staff or the collaborators.

Keywords: Knowledge Management, Practices, Tools and CRF/SC.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 –INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 - Tema da Pesquisa.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 - Objetivos do Estudo.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 - Justificativa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 - Aderência do Tema ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 - Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 2 – A SOCIEDADE EM ORGANIZAÇÕES FORMAIS.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 - A História da Farmácia no Brasil.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 - Histórico dos Conselhos Regionais no Brasil.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 - Os Conselhos como Autarquias.....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 - Evolução e Tendências dos Conselhos: preparando os Conselhos para a Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>27</b>
<b>2.5 - As Funções dos Conselhos e a Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO 3 – GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 - Introdução Conceitual da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 - Estratégias para a Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3 - Ferramentas para a Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>39</b>
3.3.1 - Práticas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento.....	40
3.3.2 - Práticas e ferramentas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento.....	41
3.3.3 - Práticas e ferramentas relacionadas as bases tecnológicas e funcional de suporte a gestão do conhecimento.....	43
3.3.3 - Práticas e ferramentas relacionadas as bases tecnológicas e funcional de suporte a gestão do conhecimento.....	44
<b>3.4 - Processos da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>49</b>
3.4.1 - Criação do conhecimento organizacional – tácito e explícito.....	51
<b>3.5 - Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações.....</b>	<b>51</b>
3.5.1 - A estruturação do processo da gestão do conhecimento.....	
<b>CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENOS METODOLÓGICO.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1 - Trajetória da Pesquisa.....</b>	<b>55</b>
<b>4.2 - Abordagem da Pesquisa.....</b>	<b>56</b>
<b>4.3 - Delineamento da Pesquisa.....</b>	<b>57</b>
<b>4.4 - População e Amostra.....</b>	<b>57</b>
<b>4.5 - Coleta Geral dos Dados.....</b>	<b>59</b>
<b>4.6 - Registro dos Dados Coletados.....</b>	<b>60</b>
	61

<b>4.7 - Classificação e Interpretação dos Dados.....</b>	
<b>CAPÍTULO 5 - PRÁTICAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CRF/SC: UM ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>63</b>
<b>5.1 - Caracterização do Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina – CRF/SC.....</b>	<b>63</b>
5.1.1 - A missão do CRF/SC.....	64
5.1.2 - Área de atuação do CRF/SC.....	64
5.1.3 - Da competência do CRF/SC.....	65
5.1.4 - Da estrutura organizacional do CRF/SC.....	66
5.1.5 - Dos recursos técnicos administrativos.....	69
<b>5.2 - Estratégias CRF/SC.....</b>	<b>84</b>
5.2.1 - Farmacovigilância.....	84
5.2.2 - Farmácias Notificadoras.....	86
5.2.3 - Transformação dos estabelecimentos comerciais em estabelecimentos de saúde.....	88 90
<b>5.3 - Uso das ferramentas para a gestão do conhecimento pelo CRF/SC.....</b>	<b>90</b>
5.3.1 - Práticas relacionadas a gestão de recursos humanos.....	
5.3.2 - Práticas e ferramentas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento.....	93
5.3.3 - Práticas e ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte a gestão do conhecimento.....	95
<b>5.4 - Considerações a Respeito da Estrutura Organizacional do CRF/SC.....</b>	<b>97</b>
<b>CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE E ANEXOS.....</b>	<b>111</b>



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - O Surgimento das Primeiras Escolas de Farmácia no Brasil.....	19
Figura 3.1 - Tipos de Conhecimento.....	34
Figura 3.2 - Conversão e Interação entre o Conhecimento Prático e Explícito...	45
Figura 3.3 - Estruturação do Processo da Gestão do Conhecimento.....	48
Figura 3.4 - Estruturação do Processo da Gestão do Conhecimento.....	51
Figura 4.1 - Categorias de Análise.....	62
Figura 5.1 - Organograma Representativo do CRF/SC.....	67
Figura 5.2 - Localização Geográfica das Seccionais do CRF/SC.....	70
Figura 5.3 - Principais Serviços Oferecidos pelos CRF/SC.....	71
Figura 5.4 - Farmácia, Estabelecimento de Saúde.....	76
Figura 5.5 - Comunicação com os Farmacêuticos.....	76
Figura 5.6 - Comunicação com as Empresas.....	77
Figura 5.7 - Farmácia Notificadora.....	77
Figura 5.8 - Comunicação com a Imprensa.....	78
Figura 5.9 - Fluxo de Informação: reações adversas como queixa do paciente...	87
Figura 5.10 - Tipos de Práticas usadas pelo Conselho.....	91
Figura 5.11 - Práticas e Ferramentas Facilitadores usadas pelo Conselho.....	93
Figura 5.12 - Práticas e Ferramentas Relacionadas à Base Tecnológica usadas pelo Conselho.....	95
Figura 5.13 - Alternativa de Gestão de Conhecimento para o CRF/SC.....	98

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O mundo moderno se distingue pelo uso das tecnologias da informação (TICs). Toda empresa, por menor que seja, necessita conectar-se com diversos outros tipos de organizações de nossa sociedade para que agencie atividades. Desta forma, entende-se que toda a informação, quando devidamente armazenada e usada para reproduzir o conhecimento, se constitui em um dos maiores bens de qualquer organização, principalmente quando esta se solidifica como ponto de referência a outras ou dela dependem para reproduzir novos caminhos.

As organizações formais usam do conhecimento como um instrumento estratégico para produzir resultados positivos. No entanto, necessitam fazer uso de diversas práticas e ferramentas, seja de caráter pessoal ou tecnológico, para que possam ampliar e produzir resultados impactantes no competitivo mercado globalizado.

O surgimento da Internet e o aumento das informações dela derivadas, inclusive os negócios que podem ser efetuados *on-line*, exige a organização de elementos e de novos métodos de administração de valores, competências, habilidades, capacidades, entre outros. Assim, surge a Gestão do Conhecimento como suporte de incorporação às diversas ferramentas gerenciais e tecnológicas que auxiliam o desempenho das organizações para aprender, inovar, utilizar competências e proteger seus conhecimentos intangíveis estratégicos (TERRA, 2005).

Como uma organização disseminadora da informação entre seus inscritos, profissionais e a sociedade em geral, o Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina (CRF/SC) necessita que as informações sejam repassadas em tempo real, principalmente porque o que determina as ações que a mesma irá desenvolver são basicamente documentações e informações que possam ser acessadas por meio da *internet*. O funcionamento da entidade é assim referendado pela existência de uma rede organizada de outras entidades que lhe dão suporte, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), o Ministério da Saúde (MS) e seus órgãos reguladores, o Conselho Federal de Farmácia (CFF), os estabelecimentos de saúde, as indústrias de produtos químicos e medicamentos, entre outros, todos conectados *on-line*.

Para a organização interna, como os processos de tomada de decisões e o andamento do fluxo de informações, existe uma diretoria, fiscais, funcionários, conselheiros e vários

colaboradores que se comunicam, via de regra, pelo uso de diversas práticas e ferramentas tecnológicas, especificadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). É nesse ponto que se destaca o presente estudo.

Assim, delimitou-se a pesquisa para que se pudesse verificar quais são as práticas e ferramentas usadas pelo CRF/SC. A apresentação desta investigação, seus resultados e conclusões traduziram com destaque a experiência concreta das ações e atividades que o Conselho ambiciona quando utiliza-se das estratégias empresariais da Gestão do Conhecimento.

### **1.1 – Tema de Pesquisa**

Nos últimos anos, muitas empresas, organizações públicas, órgãos governamentais, Conselhos Profissionais federais e regionais têm procurado se renovar e se transformar com o objetivo de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados, bem como a maior exigência da população por produtos e serviços de melhor qualidade e tecnologicamente mais avançados.

Roglio (2006) salienta que estas transformações representam desafios para os indivíduos, organizações e sociedade, que alicerçados sobre os pilares da estabilidade e da conformidade, precisam se adaptar a ambientes cada vez mais complexos, instáveis e imprevisíveis.

A era do conhecimento não é mais uma promessa, é um fato com o qual as empresas convivem cotidianamente. Na visão de Dornelas (2003), aquelas empresas ou organizações que estiverem preparadas para esse novo paradigma terão mais chances de sobreviver. Embora desafios semelhantes já tenham ocorrido no passado, Drucker (2003), Nonaka (2000), Senge *et. al.* (2004), dentre outros autores, salientam que nas atuais circunstâncias as mudanças são mais aceleradas, as reestruturações e reformas são significativamente maiores e os cenários emergentes são menos previsíveis do que no passado. Ao mesmo tempo, a globalização de mercados dominantes na sociedade não apresenta alternativas consistentes para a superação desses desafios e demonstra claros sinais de esgotamento.

Neste contexto, os Conselhos de Fiscalização Profissional estão sendo instigados a rever o seu papel na sociedade e na vida dos seus profissionais. Figueiredo (2005) e Roglio (2006) ressaltam que a necessidade de adaptar e inovar constantemente não é mais uma opção, mas sim uma obrigação das organizações, o que pode ser aplicado aos Conselhos de

Fiscalização Profissionais e, principalmente, às pessoas que estão nos seus comandos, no sentido de compreender os novos desafios organizacionais, usando a gestão do conhecimento podem refletir sobre as mudanças necessárias e proporcionando a criação de novas configurações organizacionais.

De acordo com Figueiredo (2005, p.4), a Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como “um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção do conhecimento”.

Neste universo de ações, os Conselhos de Fiscalização Profissional precisam se preparar para a adoção intencional da gestão de um conjunto de esforços, tecnologias e habilidades dedicadas a estimular, identificar, compreender, criar, organizar, difundir e reutilizar o conhecimento, além de um compromisso firmado entre as pessoas que fazem parte deste universo para e o ensino constante, que é fruto de um ambiente de aprendizagem.

Nesse sentido, a presente dissertação traz como problema da pesquisa: de que forma o Conselho Regional de Farmácia do Estado de Santa Catarina (CRF/SC) pode utilizar os conceitos e as ferramentas da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento de estratégias de atuação e disseminação de conhecimento entre seus profissionais internos e externos?

## 1.2 – Objetivos do Estudo

Os objetivos deste estudo, definidos com base na pergunta de pesquisa, delimitam os processos de busca, elaboração e síntese das idéias apresentadas na dissertação.

**O objetivo geral** consiste em analisar quais ferramentas especificadas pelo IPEA estão sendo utilizadas pelo CRF/SC para promover o desenvolvimento de estratégias de atuação e a disseminação do conhecimento entre seus profissionais, internos e externos

Como objetivos específicos, tem-se:

1. Sistematizar os conceitos da gestão do conhecimento;
2. Identificar o espaço organizacional do CRF/SC e a área de atuação dos profissionais que são abrangidas pela gestão do conhecimento; e
3. Verificar quais são as ferramentas de gestão do conhecimento e identificar as que são utilizadas pelo CRF/SC.

### 1.3 – Justificativas

O foco desta pesquisa sobre a utilização das ferramentas da gestão do conhecimento para os Conselhos de Fiscalização Profissional se justifica pela influência das organizações sobre a definição dos rumos da sociedade contemporânea e, por conseguinte, força desses Conselhos na regulamentação da legislação e do exercício profissional oferecido ao mercado de trabalho.

A estrutura dos Conselhos Profissionais e a substituição progressiva do capital como principal fator de competitividade pelo conhecimento requer das entidades capacidade para tomar decisões em condições de incertezas e instabilidade, cujas repercussões se estendem cada vez mais ao contexto social, atingindo de forma significativa os seus profissionais.

O conceito e as iniciativas de gestão do conhecimento apresentado por Figueiredo (2005) refere-se a um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, aprendizagem, produção, aplicação e proteção do conhecimento, objetivando elevar os índices de aprendizagem organizacional, aprimorar a criação e a utilização do conhecimento por todos na organização, disseminar informações importantes, reforçar a transferência e o compartilhamento do conhecimento, documentar e reutilizar informações resultantes de experiências, erros, acertos e melhores práticas a fim de otimizar a eficiência operacional, intensificar a inovação, entre outros, bem como aumentar a colaboração e o trabalho em equipes, o que constitui um importante referencial para aumentar a efetividade das decisões.

A aplicação de conceito e das iniciativas de gestão do conhecimento nas diferentes áreas do conhecimento tem aumentado, conforme demonstram os estudos de Fleury e Oliveira (2001), Drucker (2002), Fleury e Fleury (2004), Choo (2003) e Nonaka e Takeuchi (1997). Todavia, ainda existe muito a ser explorado no contexto das organizações.

A amplitude de possibilidades a serem exploradas sobre o tema, aliada à importância de delinear alternativas para o desenvolvimento da gestão do conhecimento em Conselhos de Fiscalização Profissional, motivou a pergunta de pesquisa. Atualmente, o desafio maior para esse tipo de organização é aproveitar as oportunidades de aprendizagem, usando ferramentas que possam auxiliar na transferência do conhecimento para seus profissionais internos e externos, bem como a aquisição de conhecimentos do profissional para a construção de novos conhecimentos.

Uma experiência que está sendo vivenciada é a do CRF/SC, que está trabalhando duas grandes estratégias: a Farmacovigilância e a transformação dos estabelecimentos de farmácias comerciais em estabelecimentos de saúde. São estratégias que estão mudando o cenário na área de saúde e que, certamente, trarão benefícios para a sociedade e também para a academia.

#### **1.4 - Aderência do Tema ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**

As áreas de concentração do Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento, contam com três linhas de pesquisa: Engenharia do Conhecimento, Mídia e Conhecimento e Gestão do Conhecimento.

O objetivo da área da Gestão do Conhecimento é a formação de profissionais e pesquisadores responsáveis pela utilização do conhecimento como fator de produção estratégicos no gerenciamento dos negócios, relacionados à economia baseada no conhecimento. Nesse aspecto, o conhecimento organizacional, a economia, a organização, sistemas de informação, administração, entre outros o trabalhador do conhecimento, estão inseridos nesta área de formação.

Assim sendo, esta dissertação está inserida na linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, pois vem ao encontro dos preceitos da Gestão do Conhecimento no que se refere à utilização das ferramentas que podem dar suporte e apoio às autarquias e organizações da sociedade civil.

#### **1.5 - Estrutura do Trabalho**

O primeiro momento deste estudo está delimitado a partir dos elementos textuais, distribuídos em itens com informações que possibilitam o leitor situar-se no contexto investigado nesta dissertação. É apresentado o tema central da pesquisa, na significância o papel que o CRF/SC tem frente às etapas da gestão do conhecimento. São descritos ainda os objetivos geral e específicos do estudo, bem como a justificativa da escolha do tema e as características da pesquisa que indicam a sua relevância, mostrando assim a aderência deste estudo ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. O último item traz uma síntese dos assuntos abordados nos capítulos subsequentes.

O segundo capítulo evidencia a transformação das organizações formais da sociedade e, principalmente, a de corporações como o ambiente da pesquisa. Inicialmente descreve-se a evolução da farmácia, desde as *boticas* até transformarem-se em modernos estabelecimentos comerciais. Nesse momento também delineiam-se apontamentos sobre os profissionais farmacêuticos e enfatizam-se o surgimento e a evolução dos Conselhos Regionais de Farmácia, bem como as tendências que apontam seu futuro.

A Gestão do Conhecimento é o tema circundante do terceiro capítulo. Os vários subitens delimitam essa importante estratégia empresarial da atualidade, quando aloca-se as bases conceituais, estratégias, práticas e ferramentas que contribuem para a compreensão de como os recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva. Outros assuntos discutidos nesta etapa dizem respeito aos processos de gestão do conhecimento e sua estruturação como uma tendência para assegurar resultados positivos.

Os procedimentos metodológicos são descritos no quarto capítulo, cuja pesquisa se desenvolveu a partir de dois tipos de procedimentos técnicos usuais para que se pudesse dar maior visão aos dados: o primeiro foi por meio de pesquisa bibliográfica para dar corpo ao referencial teórico e o segundo por meio da pesquisa documental, onde a maioria das informações obtidas foram coletadas na própria entidade.

O quinto capítulo é composto pela apropriação dos resultados da pesquisa. Os dados coletados tanto por meio das entrevistas quanto das pesquisas em referenciais teóricos são então descritos, e as considerações expostas na medida em que se construíram os departamentos responsáveis pelas ações da entidade. Este momento apresenta as impressões que se acredita resolver o problema da pesquisa quando são descritos e analisados o uso das ferramentas da Gestão do Conhecimento utilizadas pelo CRF/SC.

O encerramento deste estudo é efetuado nas Considerações Finais, com exposições sobre os limites que foram encontrados na pesquisa de campo. Traduziu-se ainda a avaliação sobre alguns problemas levantados e sugestões para solução dos mesmos.

## CAPÍTULO 2 - SOCIEDADE EM ORGANIZAÇÕES FORMAIS

Para Pereira (2001a) e Drucker (2002), o homem é um ser social, e a evolução das relações entre os integrantes das comunidades a partir do momento em que começou a haver um certo grau de organização, passou a colocar em contraposição interesses fundados no exercício de atividades laborais. Como conseqüência, surgiram conflitos até então desconhecidos: trabalho contrapondo ao capital ou à propriedade; interesses de grupos de profissionais de determinada área em face da coletividade e dos demais indivíduos e, também, do Estado; evidentemente, do interesse da coletividade e do Estado em controlar, quando necessário, as atividades desenvolvidas por alguns grupos de profissionais.

Na tentativa de contextualizar, acredita Pereira (2001a) que foi em Roma, no século anterior à Era Cristã, que se conheceu o primeiro caso mais típico de associativismo, denominado de *collegia* romano, semelhante a este, eram as corporações que surgiram na época medieval. Se os *collegia* romanos podem ser apontados como a primeira hipótese palpável de controle do exercício profissional de atividades por entes especializados na Idade Média, pode-se identificar agora, sem maiores dúvidas, o nascimento de pessoas jurídicas (formais ou não).

A história da evolução da humanidade é permeada por transformações sociais intensas e que nomeiam desde a liberdade dos trabalhadores na antigüidade, passando pela sociedade escravocrata, pela Revolução Industrial, pela sociedade comunista, pela sociedade de direitos sociais e trabalhistas, para culminar na *Sociedade do Conhecimento* (DRUCKER, 2002). Há de se apontar que é de conhecimento geral que o Direito do Trabalho é, na essência, fruto da Revolução Industrial, do liberalismo, da Revolução Francesa, tendo ganho expressão, nos séculos XVIII e XIX, período que fervilhavam ações de organização da sociedade.

As corporações, ao longo do tempo conhecidas como fraternidades, grêmios, sociedades de ofício, nada mais são do que organizações definidas de acordo com os interesses de grupos de obreiros que as congregam. Elas são compostas por intelectuais, profissionais de determinada função, ou ainda por categorias próximas, e representam todos os trabalhadores que ali se inscreverem, por isso mesmo, são formados por especialistas qualificados.

A história das organização sociais no Brasil é bem mais recente. Pereira (2001b) ressalta que a experiência brasileira em associação de profissionais teve início na Era



Moderna, quando na Europa já se trilhava o caminho do esgotamento do regime das corporações. Observa esse autor que os grêmios surgidos no século XVI representaram no Brasil o gérmen do que, no futuro, viriam a ser as organizações e os conselhos de fiscalização profissionais.

Especialmente quanto aos Conselhos de Farmácia, a sua evolução se dá juntamente com o surgimento da profissão e dos estabelecimentos comerciais que distribuem medicamentos, conteúdo que será exposto no item a seguir.

## 2.1 - A História da Farmácia no Brasil

Na época da colonização brasileira, os remédios usados para a cura de enfermidades se constituíam de drogas e alguns medicamentos trazidos pelo *cirurgião barbeiro* ou por tripulante que tinha uma botica portátil nas expedições que aqui aportavam. Quando não conseguiam acesso a esses medicamentos *importados* valia-se das plantas nativas que eram usadas para curar ferimentos e neutralizar picadas de insetos (HISTÓRIA, 2007).

Quando a coroa portuguesa resolveu instituir o governo geral no Brasil, Tomé de Souza trouxe um boticário chamado Diogo de Castro, com função oficial e salário para atender as autoridades e os funcionários civis e militares que dariam suporte ao novo sistema de governo e a população da Bahia. Para o sul do País, os jesuítas, liderados por José de Anchieta, iriam instituir enfermarias e boticas em seus colégios. Nessas boticas, a população podia encontrar tanto os medicamentos vindos da França, Portugal ou Espanha, quanto remédios preparados com plantas medicinais nativas através da terapêutica dos pajés (HISTÓRIA, 2007).

Vale ressaltar que

As boticas só foram autorizadas, como comércio, em 1640, a sangria, também foi legalmente autorizada naquele mesmo ano e, resultou em competição entre os barbeiros e os escravos sangradores. A partir deste ano as boticas se multiplicaram, de norte a sul, dirigidas por boticários aprovados em Coimbra pelo físico-mor, ou por seu delegado comissário na capital do Brasil, Salvador. Estes boticários, que obtinham com a máxima facilidade a sua "carta de aprovação" eram profissionais empíricos, as vezes analfabetos, possuindo apenas conhecimento de medicamentos corriqueiros (HISTÓRIA, 2007).

A facilidade da concessão da *carta de aprovação* oportunizou qualquer pessoa, mesmo sem formação específica para a área de saúde e mesmo sem qualquer instrução, a trabalhar com boticas. No Brasil, durante muitos anos era comum comerciantes de produtos

diversos (armazéns de secos e molhados) incluir em seu estabelecimento remédios, não só para uso humano, como também para uso veterinário (HISTÓRIA, 2007).

Este foi um sério problema, pois as leis portuguesas que regiam o Brasil no período colonial determinavam que o comércio de drogas e medicamentos devesse ser privativo dos boticários. Em maio de 1744, o físico-mor do reino (antigo médico) ordenou o cumprimento da lei, intensificando a fiscalização do exercício da profissão. Para regularizar a profissão, os candidatos a boticários deveriam realizar exames com questões sobre o uso dos remédios, bem como a inutilização das drogas quando deterioradas (HISTÓRIA, 2007).

Um regimento ditava as normas para o funcionamento das boticas. Entre os itens necessários encontravam-se: a legalização do boticário; a existência de balança (pesos e medidas); o bom estado de conservação das drogas vegetais (principalmente as importadas), dos medicamentos galênicos e dos produtos químicos junto com os vasilhames. Era necessário, ocasionalmente, a existência de alguns livros. As inspeções das boticas seriam rigorosas e realizadas a cada três anos (HISTÓRIA, 2007).

Em 1765, na cidade de São Paulo existiam três boticários e o principal estabelecimento comercial era a *Real Botica*. No tempo da Real Botica, os remédios eram, na sua grande maioria, plantas medicinais (ópio, escamoneia, rosa, sene, manacá e ipeca). Pomadas e linimentos tinham grande consumo. Os laboratórios sempre ostentavam placas de proibição para a entrada de pessoas. Esse espaço era limitado ao boticário (vestido de branco) e seus auxiliares que aviavam a receita (HISTÓRIA, 2007).

Os estudos médicos no Hospital Militar da Bahia, com ensino de anatomia e cirurgia, foram instituídos somente em 1808. Em 1809 inicia o curso de Medicina no Rio de Janeiro com disciplinas sobre química, matéria médica e farmácia. Os primeiros estudos na área da farmácia, boticários e laboratoristas foram fornecidos por iniciativa do farmacêutico português, instalado no Rio de Janeiro, José Caetano de Barros, que ministrava aulas gratuitamente junto com outros profissionais e professores da Escola Médico Cirúrgica. O ensino de farmácia em curso específico para a área só iniciou em 1824 (HISTÓRIA, 2007).

Em 3 de outubro de 1832, foi criada a Faculdade de Medicina, com isso regulou-se o ensino de farmácia. Um decreto imperial sancionado em 8 de maio de 1835, transformou a Sociedade de Medicina em Academia Imperial, e nela ficou instituído a seção de farmácia, o que elevou a classe farmacêutica a hierarquia científica, colocando-a em igualdade aos demais ramos das ciências médicas. (HISTÓRIA, 2007).

Por meio da Figura 2.1. pode-se verificar, de forma concisa, o surgimento das primeiras Escolas de Farmácia no Brasil.

<b>Data/Ano:</b>	<b>Curso/Faculdade</b>	<b>Localidade/Estado</b>
1824	Escola de Farmácia	Belo Horizonte/BA
1835	Faculdade de Farmácia	Rio de Janeiro/RJ
1839	Escolas de Farmácia	Ouro Preto e São João Del Rei MG
1896	Escola de Farmácia	Porto Alegre/RS
1898	Escola de Farmácia	São Paulo

**Figura 2.1. O surgimento das primeiras Escolas de Farmácia no Brasil.**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de informações disponíveis em (HISTÓRIA, 2007).

Apesar do surgimento de diversas instituições de ensino para formar profissionais que trabalhavam com medicamentos, a passagem da botica para um estabelecimento farmacêutico foi bastante moroso, pois os chás, pomadas, unguentos e xaropadas, efetuados com ervas locais, já estavam arraigados na cultura popular e eram bem mais baratos do que as drogas aviadas e acessíveis nos inúmeros estabelecimentos de produtos em geral. Além disso, a população tinha dificuldades em trocar os já conhecidos e confiáveis *botiqueiros* pelos farmacêuticos.

Figueiredo (2005, p.67) lembra que

no balcão, quando não estava atendendo ou preparando medicamentos, o boticário estava disponível para uma boa conversa; era uma das pessoas mais importantes da comunidade e tinha confiança irrestrita, pois além de lidar com os males do corpo, também conhecia os segredos dos usuários dos medicamentos. A botica era usada como ponto de referência (localização de endereços), conversas sobre o andamento da comunidade, acontecimentos sociais e políticos etc.

A ressalva significativa na época foi que a variedade de plantas medicinais disponíveis no Brasil chamou a atenção das indústrias farmacêuticas internacionais. Em 1889 oficializou-se a fabricação em larga escala de extratos fluídos já disponíveis nas boticas brasileiras. O primeiro brasileiro a fabricar o referido extrato em escala industrial foi o farmacêutico João Luiz Alves, cuja indústria no Rio de Janeiro passou a vender para todos os Estados brasileiros. Porém, o primeiro estudo concreto sobre o assunto foi realizado pelo farmacêutico Francisco Giffoni, por ocasião da sua candidatura a membro titular da Academia Nacional de Medicina, em 25 de maio de 1899 (HISTÓRIA, 2007).

As pesquisas na área de medicamentos efetuadas por volta de 1886 por profissionais que cursavam as disciplinas nas faculdades de medicina e escolas de farmácia foram notáveis, sendo que as principais são (HISTÓRIA, 2007):

- ✓ Luís Antônio da Costa Matos, que obteve um princípio antifebril da amêndoa de cajú;
- ✓ Joaquim de Almeida Pinto, que estudou a flora e organizou um dicionário de botânica;
- ✓ Antônio Gonçalves de Araujo Penna, que se dedicou à farmácia homeopática;
- ✓ Ezequiel Correia dos Santos, que estudou as plantas medicinais brasileiras.

Esses estudos contribuíram para que, a partir de 1886, os farmacêuticos fossem reconhecidos enquanto profissão.

As casas Giffoni, Silva Araujo e Granado tornaram-se grandes comerciantes do produto na época e principais vínculos entre a população e os farmacêuticos. Os catálogos fornecidos pelas empresas apresentavam mais de 500 variedades de extratos fluídos, tirados de quase todas as plantas medicinais em uso. Os catálogos também descreviam plantas, suas indicações terapêuticas, a posologia de cada extrato e o modo de preparar cada planta. Na Farmacopéia de Rodolpho Albino (publicada em 1926), constava o texto de preparação de 138 fórmulas dos extratos. Com a evolução das técnicas farmacêuticas, as boticas vão dando espaço as farmácias (HISTÓRIA, 2007).

Complementa Figueiredo (2005, p.7) que

ao longo do século XIX no Brasil e especialmente em Minas Gerais, observa-se uma lenta transição das chamadas boticas para as farmácias. Os termos são utilizados como sinônimos ao longo do século, mas aos poucos constatava-se uma distinção que demarca, cada vez com maior precisão, uma ruptura entre as boticas e as farmácias. As boticas são associadas a uma prática de manipular os medicamentos e tratar os clientes – pacientes – enquanto que as farmácias vinculam-se a uma prática que se apresentava como moderna, rompendo com a tradição exatamente de se apoiar na função acadêmica.

Ressalta esse autor que esta transição se deu basicamente porque os estudos químicos direcionaram-se para relacionar a ação dos medicamentos para a cura de doenças específicas. No século XX, o modelo de saúde adotado é o neoclássico (liderado pelos EUA), sustentado pelo desenvolvimento químico-farmacêutico e pela tecnologia diagnóstica. A evidência é da indústria farmacêutica que desenvolve novas drogas em escala comercial, principalmente de produtos de higiene, vitaminas, antibióticos, hormônios e insulina.

O desenvolvimento da indústria farmacêutica exige complexa distribuição de seus produtos. Estabelece-se uma rede que se iniciava com a ampla divulgação na mídia, nos almanaques e prospectos sobre a ação das drogas, financiados pelos grandes laboratórios. O incremento de tal atividade é pactuado com consultórios médicos que direcionavam a aquisição dos medicamentos em estabelecimentos especializados nessa distribuição: as farmácias. Conforme Figueiredo (2005, p, 137), o “farmacêutico diminui sua participação nas atividades relativas a manipulação das receitas, que estão, cada vez mais, associadas à carteira de medicamentos disponibilizados pela indústria”

## **2.2 - Histórico dos Conselhos Regionais no Brasil**

O histórico dos Conselhos Regionais no Brasil é descrito conforme a visão de Ricardo Teixeira do Valle Pereira, em seu artigo publicado no livro dos Conselhos de Fiscalização Profissional: Doutrina e Jurisprudência (2001b), uma obra que serviu de base principal para o referido texto ora exposto.

Os Conselhos de Fiscalização Profissional só começaram a difundir-se no Direito Brasileiro a partir da primeira metade deste século, porém com raízes em remotas épocas da história humana. Verifica-se ainda que a criação dos cursos jurídicos no Brasil, em 1827 (Olinda e São Paulo), e posteriormente de outros cursos superiores, despertou nos profissionais que começaram a colar grau e a entrar no mercado de trabalho a aspiração de disciplinar o exercício das profissões. Tais aspirações foram ao encontro das reivindicações da população, que a partir de um determinado momento, passou a pretender resguardar-se contra os maus profissionais (PEREIRA, 2001b).

Segundo Pereira (2001a), a efetiva criação da Ordem dos Advogados do Brasil, primeira entidade de fiscalização profissional nos termos conhecidos atualmente, ocorre somente no dia 18 de novembro de 1930, pouco mais de um mês após a Revolução, por força do Art. nº 17 do Decreto 19.408, que tratava da reorganização da Corte de Apelação do Distrito Federal. Também nessa década o Estado passou a intervir novamente no exercício de profissões de caráter técnico-científico, o que levou a incentivar a criação efetiva da ordem dos Advogados do Brasil como pessoa jurídica separada do Estado.

Com a criação dessa entidade, outras categorias profissionais começaram a se mobilizar, impulsionados pelo crescimento do mercado de trabalho e pela efervescência dos

cursos superiores que se espalhavam pelo Brasil, surgindo assim vários Conselhos, dentre os quais o de farmácia, centro de interesse para o presente estudo (PEREIRA, 2001a).

A idéia de criação de um órgão profissional de farmácia começou em 1936 através de reivindicações em convenções e congressos pelo país. O primeiro anteprojeto para a criação da Ordem dos Farmacêuticos do Brasil, inspirado no exemplo da Ordem dos Advogados do Brasil, foi apresentado pelo farmacêutico Eurico Brandão Gomes durante a II Semana da Farmácia em São Paulo, que ocorreu em agosto de 1936. Vinte anos depois, em 1956, foi enviado à União o anteprojeto definitivo, chancelado pela Associação Mineira dos Farmacêuticos (PEREIRA, 2001a).

No ano seguinte, em 1957, o Ministério da Saúde assumiu o seu patrocínio, encaminhando-o ao então presidente Juscelino Kubitschek, já com inúmeras alterações, inclusive com mudança da terminologia, que passa a ser Conselho Federal e Conselhos Regionais de Farmácia (CRFs). Em 1959, com o apoio do deputado Ulisses Guimarães, o projeto é enviado ao Senado e aprovado (PEREIRA, 2001a).

Enfim, em 11 de novembro de 1960, Juscelino Kubitschek assina a Lei 3.820/60, que cria o Conselho Federal de Farmácia - CFF e os Conselhos Regionais de Farmácia, sendo estes dotados de personalidade jurídica, de direito público, com autonomia administrativa e financeira. Essas entidades são destinadas a zelar pelos princípios da ética e da disciplina da classe dos que exercem qualquer atividade farmacêutica no Brasil (PEREIRA, 2001a).

De acordo com o Regimento Interno do CRF/SC (CRF, 2006), suas atribuições básicas são:

- ✓ Inscrição e habilitação dos profissionais farmacêuticos;
- ✓ Expedição de resoluções que se tornem necessárias para a fiel interpretação e execução da lei, definindo ou modificando atribuições e competências dos profissionais farmacêuticos;
- ✓ Colaboração com as autoridades sanitárias para uma melhor qualidade de vida do cidadão;
- ✓ Organização do Código de Deontologia Farmacêutica;
- ✓ Zelar pela saúde pública, promovendo a difusão da assistência farmacêutica no país.

### 2.3 - Os Conselhos como Autarquias

A historiografia sobre os Conselhos Regionais do Brasil é, em seu conteúdo escrito, bastante restrita. Na pesquisa bibliográfica efetuada, encontraram-se referências sobre a fiscalização de tais órgãos em artigos como os elaborados pela Juíza Federal Luíza Hickel Gamba.

Para essa Juíza, não se pode discorrer sobre os conselhos sem que se conheça a natureza jurídica dos mesmos. Assim, há que se produzir as principais características que formam a estrutura e a figura jurídica de um Conselho. Nas palavras dessa autora, “fixar a natureza jurídica é fundamental para a definição do regime jurídico a ser aplicado ao ente, instituto, prestação etc.” (GAMBA, 2006, p.1).

Aparecido (2006, p. 1) descreve os Conselhos como uma *autarquia especial*, com a função específica de fiscalizar os profissionais que se reúnem em determinadas categorias. Os mais conhecidos, segundo esse autor, são: a Organização dos Advogados do Brasil(OAB); o Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CREA); o Conselho Regional de Serviço Social (CRESS); o Conselho Regional dos Farmacêuticos (CRF); o Conselho Regional dos Contabilistas (CRC); o Conselho Regional de Administração (CRA) e o Conselho Regional de Corretores de Imóveis (CRECI). Apesar da fiscalização ser atribuição da União, a essas entidades é delegado o poder de vigiar suas ações, muito bem definidas pelo Supremo Tribunal Federal, que já decidiu que tais Conselhos são autarquias, pura e simples.

Descreve Aparecido (2006, p.1) que

os Conselhos [...] constituem autarquias federais, segundo dispõe expressamente o Art. 5º ensina HELY LOPES MEIRELLES que Autarquias são entes administrativos autônomos, criados por lei, com personalidade jurídica de direito público interno, patrimônio próprio e atribuições estatais específicas (in. Dir. Adm. Brasileiro, 9ª ed., RT, pág. 276) Os conselhos regionais (de enfermagem, engenharia, Medicina, etc.) têm natureza jurídica de autarquia federal. Neste caso específico, por força da Lei 5.905, que criou o Conselho Regional de Enfermagem de Minas Gerais. Essas entidades visam ao cumprimento, como entes da Administração, da competência prevista no artigo 21, XIV, da Constituição, segundo o qual cabe à União, "organizar, manter e executar a inspeção do trabalho.

A partir das informações acima expostas, pode-se concluir que não há dúvida de que os Conselhos e Ordens são pessoas jurídicas. Na classificação das pessoas jurídicas, os Conselhos e Ordens de Fiscalização Profissional se enquadram na classificação das pessoas jurídicas de direito público, na espécie autarquia. Não se confundem com a União, Estados e

Municípios, nem têm natureza de pessoa jurídica de direito privado, não se enquadrando como empresa pública, sociedade de economia mista, sociedade civil, associação ou sociedade comercial.

Segundo Gamba (2006), a conceituação sobre autarquia está expressa no Inciso I do Art. 5º do Decreto-lei nº 200, de 1967, onde reconhece a autarquia como um serviço autônomo, de personalidade jurídica própria e com patrimônio e receita conveniente, cuja finalidade é a de efetuar atividades típicas da Administração Pública, que demandem gestão administrativa e financeira descentralizada. Portanto, fica claro a figura jurídica dos conselhos e ordens de fiscalização profissional, pois são todos criados por lei específica, têm personalidade jurídica própria, respondendo por seus atos e obrigações, têm patrimônio e receitas próprios e executam atividade típica do Estado.

Com efeito, a característica mais marcante dos Conselhos e ordens profissionais que determinam inegavelmente a natureza jurídica de autarquia é a atividade que executam, por atribuição legal.

Ressalta ainda Gamba (2006) que são os conselhos e ordens profissionais incumbidos por lei da fiscalização das profissões, tarefa privativa da União, conforme preceitua o art. 21, XXIV, da Constituição Federal. Toda a tarefa de fiscalização atribuída ao Estado constitui atividade de polícia, praticada com base no poder de polícia da Administração Pública, que não pode ser delegado a particulares, em razão da coercibilidade e auto-executoriedade que lhe são pertinentes.

Ao Estado são atribuídos atividades de polícia e serviços públicos. A primeira é sempre indelegável, é atividade típica do Estado; os segundos podem ser delegados ou não, conforme dispõe a Constituição Federal. São delegáveis os serviços que podem ser transferidos à iniciativa privada, por meio de concessão, autorização ou permissão; são indelegáveis aqueles que a Constituição atribui com exclusividade à União, Estados e Municípios, sem possibilidade de delegação a particulares (GAMBA, 2006).

É de conhecimento geral que no Brasil a atividade de polícia e os serviços públicos são atribuídos pela Constituição Federal à exclusividade da União, Estados e Municípios e não podem ser delegados a particulares, mas podem ser exercidos pela Administração Pública de forma descentralizada ou desconcentrada. É o que acontece quando a Administração cria autarquia para a execução de tarefa típica do Estado. Não há delegação da atividade, no sentido técnico, mas há, sim, descentralização da atividade, que é repassada para outra pessoa jurídica de direito público, expressamente criada para esse fim.



A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 2001) estabelece que a atividade de polícia, por ser atividade típica do Estado, só pode ser descentralizada, não podendo ser delegada a entidades privadas. Essa atividade implica na aplicação de sanção e limitação de direitos com coercibilidade e auto-executoriedade, o que somente é possível entre a Administração Pública e particulares e não para os particulares entre si.

Nesse sentido, Gamba (2006) informa que as obrigações entre particulares dependem sempre da vontade para contratá-las, e do Judiciário, para executá-las em caso de descumprimento. As obrigações decorrentes do poder de polícia são impostas aos particulares independentemente da vontade, e quando previsto em lei específica, podem ser auto-executadas pela Administração Pública, independentemente de intervenção judicial.

Foi com base nas características da atividade de polícia que o Supremo Tribunal Federal, em 07.11.2002, decidiu, no exame de mérito da ADIn nº 1.717-DF, que a atividade de polícia é típica do Estado e que, por isso mesmo, é inconstitucional o contido no artigo 58, *caput* e parágrafos 1º, 2º, 4º, 5º, 6º, 7º e 8º da Lei nº 9.649, de 1998, os quais estabeleciam a delegação de poder público para o exercício, em caráter privado, dos serviços de fiscalização de profissões regulamentadas, mediante autorização legislativa (GAMBA, 2006).

O Código Civil Brasileiro, segundo Gamba (2006), qualifica os conselhos e ordens de fiscalização profissional como de natureza jurídica autárquica, pois estão submetidos ao regime jurídico de direito público, com os seguintes destaques:

- ✓ Criação por lei (art. 37, XIX, da CF);
- ✓ Personalidade jurídica própria;
- ✓ Responsabilidade civil objetiva (art. 37, § 6º, CF);
- ✓ Patrimônio constituído de bens públicos (impenhoráveis, sem possibilidade de usucapião);
- ✓ Execução de dívidas passivas pelo regime de precatório (art. 730 do CPC);
- ✓ Execução de dívidas ativas pelo rito da execução fiscal (Lei nº 6.830, de 1980);
- ✓ Prescrição quinquenal das dívidas passivas (Decreto nº 20.910, de 1932 e Decreto-lei 4.597, de 1942);
- ✓ Obrigatoriedade de prévia licitação para compras e contratos;
- ✓ Atos dos agentes dos conselhos são atos administrativos, com presunção de veracidade, e legitimidade, imperatividade e auto-executoriedade, esta quando houver previsão legal expressa;
- ✓ Atos dos agentes são passíveis de mandado de segurança;

- ✓ Atos dos agentes são passíveis de ação popular;
- ✓ Os conselhos, como autarquias, têm legitimidade para propor ação civil pública;
- ✓ Prazos processuais privilegiados (art. 188 do CPC);
- ✓ Imunidade tributária;
- ✓ Fiscalização do Tribunal de Contas da União;
- ✓ Competência da Justiça Federal para as causas em que os conselhos são autores, réus, assistentes ou oponentes;
- ✓ Concurso público para acesso de servidores aos quadros dos conselhos.

Em relação às compras, ao acesso de servidores e a fiscalização do Tribunal de Contas (pontos de difícil aceitação entre os conselhos de fiscalização profissional), é preciso consignar que as receitas dessas entidades são provenientes basicamente de tributos. Portanto, deve-se lembrar que a Constituição Federal impõe amplo acesso para a remuneração de bens e serviços com dinheiro público, sendo certo que a licitação e o concurso público são os meios apropriados de garantir esse amplo acesso, tanto para quem quer vender para a Administração Pública como para quem quer trabalhar e ser remunerado por ela. E ainda, sendo públicas as receitas, a respectiva aplicação está sujeita à fiscalização do Tribunal de Contas, no caso, da União, já que se tratam de autarquias federais (GAMBA, 2006).

A história mostra que a evolução dos Conselhos de Fiscalização Profissional foi pautado com muita luta para que as profissões fossem regulamentadas com reconhecimento jurídico, conforme descrito neste capítulo.

Deve-se notar também que o desempenho dessas entidades, pautado na transparência, na credibilidade e atuação efetiva, depende da capacidade dos mesmos de posicionar-se perante os desafios do ambiente em contínua transformação, exigindo revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas do conhecimento. Portanto, é importante que os conselhos estejam preparados para um novo cenário, uma nova era, onde o conhecimento é um dos bens mais preciosos que eles poderão ter, e para que isso ocorra, é fundamental um bom programa de gestão do conhecimento.

## 2.4 - Evolução e tendências dos Conselhos: preparando a organização para a Gestão do Conhecimento

A experiência prática com os Conselhos de Fiscalização Profissional traz a certeza de que os mesmos vivenciam o aumento da competitividade, tornando-os muitas vezes vítimas da diminuição do seu tempo para planejar e executar as tarefas do dia-a-dia, bem como suas estratégias. Há uma constante pressão pelo uso de inovações advindas de sua própria estrutura interna ou por antecipação dos mercados, pois com a mesma intensidade, consumidores e a sociedade exigem mais e mais conhecimento embutido nos produtos e serviços. Vive-se ainda os impactos, as influências e o aumento de forças exercidas pela globalização e um conjunto de mudanças geradas pela necessidade de transitar da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.

Diante de todos estes fatores conjuntamente, práticas espontâneas e iniciativas informais de gestão administrativa podem não ser suficientes para garantir sua sobrevivência, exigindo dessa nova geração de profissionais executivos e gerentes coragem para trilhar novos caminhos - os caminhos da gestão do conhecimento, que devem ser formalizados, responsáveis e dedicados à obtenção do sucesso destas entidades, pois na atualidade, “o conhecimento está se tornando o único fator de produção, deixando de lado tanto o capital quanto a mão-de-obra” (DRUCKER, 2002, p.18).

Diante de cenários tão incertos, o papel que os Conselhos de Fiscalização Profissional qualificados desempenham nas entidades é que fará a diferença nos momentos cruciais de mudanças. A gestão do conhecimento deve ser ativa e empenhada em desenvolver estratégias que sejam importantes para a gestão dos conselhos.

Diante disso, necessita-se da participação efetiva dos profissionais registrados na condução das atividades dos mesmos, pois são esses profissionais que irão auxiliar as entidades fiscalizadoras de profissões no desenvolvimento das ações que valorizem o exercício profissional.

Segundo Figueiredo (2005), um programa de gestão do conhecimento de sucesso envolve e depende de muito planejamento de esforços, iniciativas e práticas que serão adotadas pela empresa.

Para esse autor,

As iniciativas de gestão do conhecimento, de algum modo, objetivam maximizar os índices de aprendizagem organizacional, melhorar a criação e a utilização do

conhecimento por todos na organização, disseminar informações importantes, documentar e reutilizar informações resultantes de experiências, erros, acertos e melhores práticas a fim de otimizar a eficiência operacional, intensificar a inovação, melhorar o nível de satisfação dos clientes, aumentar a produtividade, acelerar o processo de criação de novos produtos e serviços, aumentar a colaboração e o trabalho em equipe, aumentar a capacidade de ação a partir do conhecimento (FIGUEIREDO, 2005, p.07).

Fica claro diante deste contexto que um dos principais desafios de qualquer organização é despertar a atenção e conquistar o compromisso das pessoas para o programa da gestão do conhecimento, sendo interessante enfatizar o quanto o programa ajudará os conselhos e o quanto será útil às pessoas que passarão a aprender e a colaborar mais efetivamente na obtenção de resultados efetivos.

Figueiredo (2005) ressalta que as campanhas de comunicação do programa são muito importantes e podem enfatizar que quanto mais a empresa for inteligente, mais inteligentes também serão as pessoas que nela trabalham. E quanto mais conhecedores e inteligentes forem, mais valorizados e reconhecidos serão pela própria empresa, mercado e sociedade.

Neste aspecto, é importante que todos os conselhos saibam desde o início que precisam conquistar os colaboradores e que o sucesso do programa ou da iniciativa da gestão do conhecimento depende fundamentalmente da participação, comprometimento, aderência e real envolvimento das pessoas.

## **2.5 - As Funções dos Conselhos e Gestão do Conhecimento**

Quanto às funções e obrigações deste tipo de agremiação, Gamba (2006) considera que a fixação da natureza jurídica define incontestavelmente o papel ou atividade-fim atribuída aos conselhos e ordens profissionais, ou seja, devem ficar incumbidos da fiscalização do exercício das profissões. Para o exercício de profissões regulamentadas para as quais a lei criou a ordem fiscalizadora, há compulsoriedade na inscrição: só pode exercer a profissão com legitimidade aquele que está inscrito. Essas profissões não têm conselhos profissionais, mas tem como atribuição a fiscalização do exercício da profissão no âmbito meramente administrativo: fiscalização ética e técnica.

Ressalta ainda esse autor que os atos profissionais, em geral, podem gerar efeitos civis, penais e administrativos simultaneamente. A apuração da responsabilidade civil e penal é privativa do Judiciário. Os conselhos e ordens de fiscalização profissional apuram

exclusivamente a responsabilidade administrativa, verificando a falta de ética ou de técnica do profissional e aplicando as penalidades estabelecidas na lei (GAMBA, 2006).

A fiscalização das profissões é exercida, assim, tanto pelos fiscais de campo, que fiscalizam obras, entidades e responsabilidade técnica, como pelos agentes que atuam individualmente ou em colegiado, dentro da entidade, deferindo inscrições, aprovando projetos, apurando falta de ética ou irregularidades no exercício da profissão. As sanções aplicadas pelos conselhos e ordens de fiscalização profissional têm natureza jurídica de sanção administrativa, podendo consistir em multas, interdição de atividades, suspensão ou cancelamento de inscrição (e, conseqüentemente, suspensão ou cancelamento da autorização para o exercício da profissão), fechamento de estabelecimento, inutilização de produtos, vedação de comercialização de determinado produto, vedação de localização de estabelecimento etc.

Ressalta Gamba (2006) que, de acordo com a Lei nº 6.838, de 1980, da natureza jurídica da sanção administrativa decorre a aplicação de regime jurídico próprio aos procedimentos de fiscalização:

- ✓ As infrações e sanções administrativas devem estar estabelecidas em lei, já que restringem direito individual assegurado na Constituição Federal (livre exercício profissional);
- ✓ Os procedimentos de fiscalização e, sobretudo, a aplicação das sanções, devem observar procedimentos administrativos formalizados (devido processo legal);
- ✓ Na aplicação das sanções deve ser assegurado o contraditório e a ampla defesa (vista do que se apura ao acusado e ao menos uma única oportunidade de apresentação de defesa);
- ✓ Na aplicação das sanções, sobretudo, naquelas em que o agente tenha discricionariedade na escolha da sanção, dentre as cominadas na lei, deve ser observada a proporcionalidade;
- ✓ Prescrição de 5 (cinco) anos.

Além da fiscalização do exercício da profissão, os agentes fiscalizadores dos conselhos e ordens profissionais têm por função a fiscalização dos tributos que constituem as receitas dessas autarquias, quais sejam, as anuidades e as taxas cobradas pelos serviços prestados ou poder de polícia exercido. Ambas têm natureza jurídica tributária, pertencendo ao gênero tributo, por enquadrarem-se no conceito legal estabelecido no art. 3º do Código

Tributário Nacional (prestação pecuniária compulsória, que não constitui sanção por ato ilícito e que é cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada). A primeira, a anuidade, é uma espécie de contribuição de interesse de categorias profissionais ou econômicas (art. 149 da CF), enquanto que as segundas têm natureza jurídica específica de taxas, conforme previsto no art. 145, II, da Constituição Federal. A compulsoriedade, decorrente da lei, sendo prescindível a vontade, é traço marcante, que determina a natureza jurídica tributária dessas prestações (GAMBA, 2006).

Para esse autor, tendo natureza jurídica de tributo, as anuidades e taxas devidas aos conselhos de fiscalização profissional estão sujeitas ao regime jurídico tributário, especialmente aos princípios constitucionais tributários (Art. 150 da CF), entre os quais o princípio da legalidade, da anterioridade, da igualdade tributária, da vedação do confisco etc., bem como às normas gerais de direito tributário estabelecidas no Código Tributário Nacional, merecendo destaque:

- ✓ Instituição por lei em sentido estrito;
- ✓ Fiscalização e constituição obrigatórias, pelo procedimento administrativo-fiscal de lançamento (art. 142 do Conselho Técnico Nacional - CTN), o qual inicia com uma fase oficiosa, em que o agente age unilateralmente verificando a ocorrência do fato gerador, determinando o contribuinte, o valor do tributo e a penalidade eventualmente aplicável, prosseguindo com a fase contenciosa do lançamento, em que se assegura ao sujeito passivo ao menos uma oportunidade de apresentação de defesa;
- ✓ Extinção do crédito tributário nas hipóteses estabelecidas no art. 156 do CTN;
- ✓ A fiscalização tributária exercida pelos agentes dos conselhos tem os mesmos poderes conferidos à administração tributária no CTN;
- ✓ Nos termos do art. 144 do CTN, a legislação aplicável no lançamento é, no aspecto material, a vigente à data de ocorrência do fato gerador e, no aspecto formal, a vigente à data do lançamento, enquanto que, em relação às penalidades, deve ser aplicada a legislação mais benéfica, nos termos do art. 106, II, do CTN;
- ✓ Os créditos tributários constituídos pelo lançamento e não pagos devem ser inscritos em dívida ativa, que é o ato pelo qual se anota que alguém, devidamente identificado, deve ao conselho determinado valor, proveniente de determinado fato gerador, possibilitando que do registro se extraia certidão de dívida ativa, que vale como título para a cobrança judicial do débito mediante execução fiscal;

- ✓ Os sujeitos passivos dos tributos devidos aos conselhos têm direito à certidão negativa de débitos, nos termos dos Arts. 205 e 206 do CTN, sendo negativa na inexistência de débitos e positiva com efeito de negativa quando o débito estiver garantido por penhora ou estiver com a exigibilidade suspensa nas hipóteses do art. 151 do CTN.

Enfim, do que se expôs, transparece a importância dos conselhos, tanto no papel social que desempenham como no exercício das funções públicas que lhes são atribuídas.

É preciso que os agentes dos conselhos tenham consciência das funções e dos poderes que lhes são atribuídos por lei para bem exercê-los, em benefício não só dos profissionais sujeitos à fiscalização, mas de toda a coletividade. E para que isso possa ocorrer com eficiência, é importante que os conselhos tenham um bom programa de gestão do conhecimento, entender como pode ser criado o conhecimento dentro dos conselhos, aproveitando o seu capital intelectual, gerando e disseminando novos conhecimentos.

## CAPÍTULO 3 - GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento surgiu fortemente no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial, apresentando uma importante contribuição para a compreensão de como os recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva, assim como para a identificação dos ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa no futuro.

Ela trata da prática de agregar valor à informação, aproveitando os recursos existentes na empresa, como o capital humano, proporcionando a criação de novas idéias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando o conhecimento.

### 3.1 - Introdução Conceitual à Gestão do Conhecimento

Choo (2003) utiliza o uso da expressão organização do conhecimento em lugar de organização do saber por ser uma tentativa de abdicar uma conceituação do conhecimento como objeto ou coisa que tem de ser conquistada, e opta por uma visão mais ampla do conhecimento, como um contínuo processo de construção social e ação coletiva incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização.

Esta visão de conhecimento é descrita pelo autor como sendo uma combinação entre:

[...] sentir, conhecer e fazer em ciclos contínuos de interpretação, inovação e ação. Como o conhecer está ligado ao fazer individual e coletivo – um fazer utiliza recursos mentais, materiais e sociais (inclusive linguagem, ferramentas e papéis), analisamos o conhecimento organizacional do ponto de vista da teoria da atividade, como um processo que se desenvolve em sistemas de atividades socialmente distribuídas (CHOO, 2003, p.351).

Na visão de Spender (2001), à medida que se examina a bibliografia sobre gestão do conhecimento, observa-se que parte dela trata do conhecimento como objeto a ser criado. O autor continua a abordagem afirmando que o conhecimento como objeto e o conhecimento como processo sobrepõem-se, conduzem mensagens diferentes para os executivos que tentam entender o que a gestão do conhecimento realmente significa para eles. Afirma ainda esse autor que a primeira opção - o conhecimento como objeto a ser criado, dedica pouca atenção às pessoas, individual ou coletivamente, a menos que o ativo do conhecimento considerado



não esteja separado delas. A segunda, o conhecimento como processo, envolve os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação.

Para Zabet e Silva (2002), a gestão do conhecimento reside, basicamente, na capacidade de relacionar informações estruturadas e não estruturadas com regras constantemente modificadas e aplicadas pelas pessoas na empresa, e requer a distinção apresentada por Polany (*apud* NONAKA; TAKEUCHI, 1997) entre os dois tipos de conhecimento existentes nas organizações: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence e, portanto, uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas, mas sim pode apoiar as pessoas criativas e prover contextos para que estas gerem conhecimento.

Na concepção de Choo (2003, p.30), a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significados, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento.

Entende Murray (1996) que gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto informações como talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

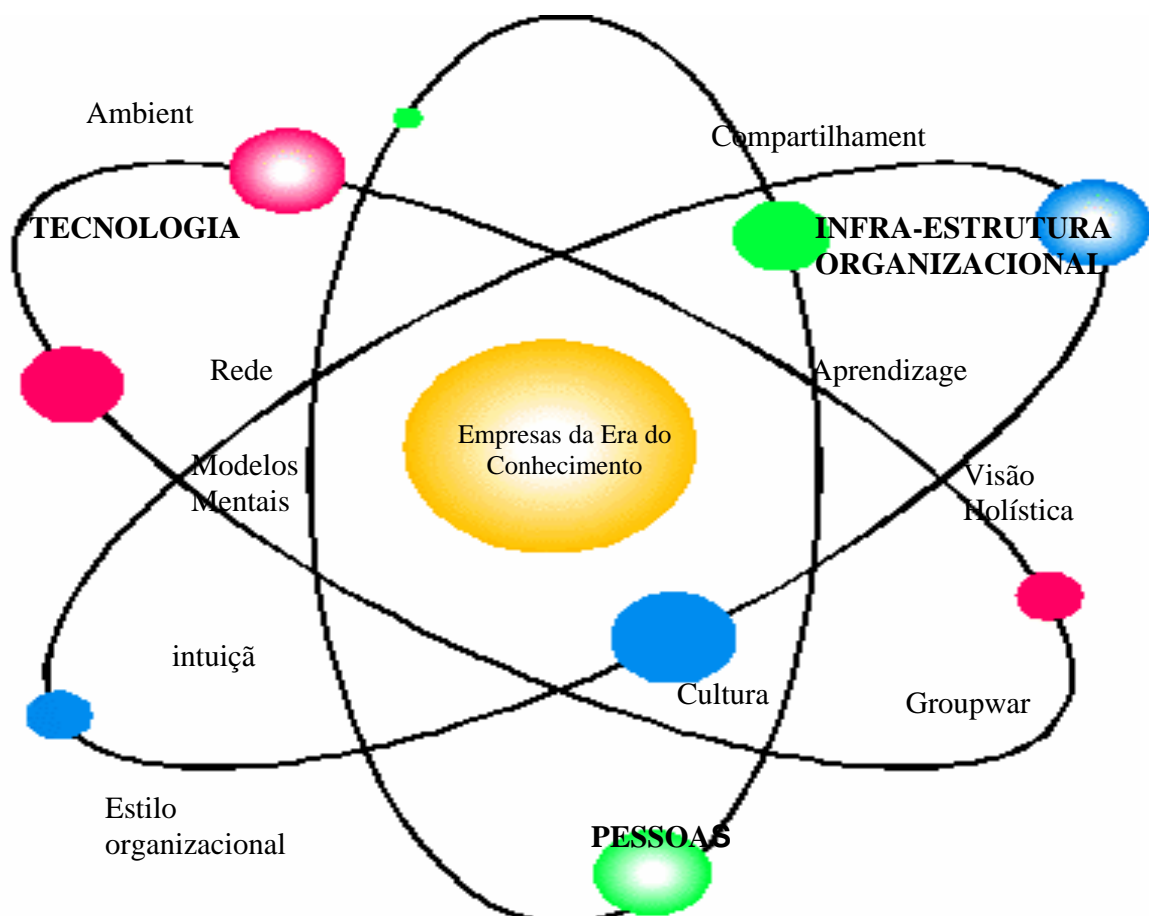
Segundo Sveiby (1998), a gestão do conhecimento pode ser entendida, de forma geral, como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. Malhotra (1998) compreende gestão do conhecimento como uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização para estimular a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via metáforas da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afligir a competência da organização e sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade.

Vários autores (Drucker (1993), Stewart (1998), Sveiby (1998), Davenport e Pruzak (1998), afirmam que estamos no limiar de uma nova era, na qual o conhecimento é reconhecido como o principal ativo das organizações e a chave para uma vantagem competitiva sustentável. A fonte de riqueza e competitividade que até então eram fortemente caracterizadas pelos bens tangíveis – capital financeiro, estruturas físicas – passa a ser o próprio conhecimento. Sociedade do conhecimento, era do conhecimento, era do capital intelectual, sociedade pós-capitalista são algumas denominações para esta nova época.

Choo (2003, p.31) acrescenta que a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e capaz de percepção e discernimento. Ressalta esse autor que

suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, esperteza (CHOO, 2003, p.31)

Segundo Angeloni (2002), as três dimensões da organização da era do conhecimento são: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. Para melhor visualização, a autora representa seu modelo de organização:



**Figura 3.1 - Modelo de organização do conhecimento**

Fonte: Angeloni (2002).

Explicitando a Figura acima, Angeloni (2002) coloca: a dimensão da Infra-estrutura diz respeito ao ambiente propício à gestão do conhecimento e envolve variáveis como estrutura organizacional, estilo gerencial, cultura organizacional e visão holística. A segunda, dimensão Pessoas, relacionada com características pessoais ligadas ao conhecimento, refere-se à integração dos vários níveis de conhecimento e de expressão, à ação coordenada de todos os indivíduos e ao desenvolvimento de suas habilidades. A terceira dimensão da gestão do conhecimento, infra-estrutura tecnológica, que compreende computadores, redes e *softwares*, são ferramentas utilizadas para criar, armazenar, resgatar e distribuir conhecimentos pelas organizações para gerenciar seu conhecimento acumulado e em desenvolvimento.

Retornando à fala de Choo (2003), verifica-se que administrando os recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz de:

- ✓ Adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
- ✓ Empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
- ✓ Mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
- ✓ Focalizar seus conhecimentos em ações racionais e decisivas.

Para Davenport e Pruzak (1998), é quase impossível a prática de compartilhamento do conhecimento quando existem fronteiras departamentais. Cada departamento se isola em sua fronteira limitando a gestão estratégica do conhecimento. Uma empresa que não aprende não valoriza o capital humano.

A criação do conhecimento, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), acontece a partir da interação social entre indivíduos e não representa um processo confinado em um único indivíduo. Choo (2003, p.30) considera que o conhecimento reside na mente do indivíduo, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento para que possa ser compartilhado e transformado em inovações.

A dificuldade do compartilhamento do conhecimento está também relacionada ao tipo de conhecimento envolvido. O conhecimento explícito pode ser transmitido facilmente já que é de fácil estruturação e representação. No entanto, compartilhar conhecimento tácito exige um intenso contato pessoal, pois este envolve experiência, preparo, intuição.

Segundo Angeloni (2002), o compartilhamento do conhecimento pode ser informal, ou seja, aquele que ocorre de forma espontânea e não-estruturada, ou ainda formal, aquele que ocorre por meios mais estruturados e intencionais.

Quinn *et.al.* (2) concordam quando dizem que o conhecimento cresce exponencialmente quando o compartilhamento é propriamente estimulado, pois este conduz a *feedbacks*, ampliações e modificações do conhecimento existente.

Pode-se notar que a tradição, abordada por Sveiby (1998), e a socialização, apontada por Nonaka e Takeuchi (1997), são um exemplo de que o compartilhamento do conhecimento tácito exige um profundo contato pessoal.

Galbraith *et.al.* (1995) afirmam que as estratégias em evolução demandam formas organizacionais evolutivas e de alta performance. Para Mintzberg (1994), a ação estratégica é um processo imensamente complexo, o qual envolve os mais sofisticados e sutis elementos subconscientes do pensamento humano.

Afirmam Hamel e Prahalad (1995) que as novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento.

Desta forma, para que resultados eficazes sejam obtidos na gestão do conhecimento, é primordial a conexão com a estratégia. Mesmo que o potencial humano seja reconhecido e valorizado no contexto empresarial e exista boa vontade por parte dos administradores, sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo.

Referindo-se aos mecanismos para criar, coletar e disseminar conhecimento, argumenta Kiernan (1998, p.216) que as organizações que aprendem reconhecem que o valor do conhecimento raramente é criado e compartilhado por acaso. Mecanismos conscientes devem ser colocados em ação para adquiri-lo, e uma energia considerável deve ser dedicada para disseminá-lo e impulsioná-lo.

Acredita-se que as empresas que obterão maior sucesso serão aquelas que se constituírem como organizações de aprendizagem e que conseguirem descobrir como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização.

Schon (1983) afirma que é preciso que todos se tornem habilitados no aprendizado, para que não somente sejam capazes de transformar as instituições, em resposta a situações de

mudança, mas também desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de causar suas próprias e contínuas transformações.

Portanto, a falta de um modelo estratégico de gestão é extremamente prejudicial à organização e impede que os recursos sejam melhor utilizados, o que conseqüentemente afeta a produtividade, a competitividade e a até a própria sobrevivência da empresa.

### 3.2 - Estratégias para a Gestão do Conhecimento

Estratégia é a forma como uma empresa administra os seus recursos, as suas capacitações e competências para alcançar os seus objetivos, considerando uma interação dinâmica com o ambiente. Deve-se levar em conta os pontos fortes existentes e potenciais para superar as mudanças no ambiente.

Entende Quinn *et.al.* (1992) que uma estratégia é um modelo ou plano que integra as principais metas, políticas e as seqüências de ações de uma organização para superar mudanças no ambiente, levando em conta seus objetivos. Na visão de Chandler (1962), é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para alcançar os objetivos.

Mintzberg (1994) coloca a questão da estratégia na forma de um *continuum*, onde em um extremo encontra-se a dimensão da estratégia planejada e, no outro, a dimensão da estratégia emergente, fruto da interação da organização com seu ambiente. No entendimento de Porter (1986), a formulação de uma estratégia envolve: os pontos fortes e pontos fracos da companhia; os valores pessoais; e as ameaças e oportunidades da indústria.

Para Mintzberg (1994), traçar estratégias não é um processo isolado. Ao contrário, é um processo de entrelaçamento de tudo o que é preciso para administrar uma organização.

Quinn *et.al.* (1992) enfatizou a importância de se focalizar a estratégia nas competências essenciais intelectuais e de serviços e focar as estratégias baseadas em conhecimento. Do ponto de vista da criação do conhecimento, afirmam Nonaka e Takeuchi (1997, p.83) que a essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento.

Figueiredo (2005) pontua quatro iniciativas de estratégias fundamentais para elaborar e instituir um programa de gestão do conhecimento:

- ✓ Garantir que não haja barreiras à difusão deles e utilizar facilitadores;
- ✓ Analisar que conhecimentos são valiosos para a organização;

- ✓ Criar processos para que os conhecimentos cheguem às atividades do dia-a-dia;
- ✓ Projetar uma infra-estrutura que permita ter acesso a esse conhecimento com facilidade.

Portanto, sem uma estrutura condizente com uma estratégia voltada para o conhecimento, todo o empenho da criação pode ser em vão.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), existe uma correlação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Sem uma estrutura adequada, é impossível fazer com que as organizações tenham um desempenho razoável.

Mohrman e Cummings (1989) argumentam que os alicerces de nossos modelos organizacionais tradicionais em grande parte são um legado da tradição gerencial científica, da forma burocrática e da racionalização administrativa.

Segundo Carvalho (1999, p.105), o capital humano é muito mais importante e significativo do que a soma do patrimônio de uma organização. De fato, todo ser humano tem grande capacidade para aprender e gerar novas idéias. Idéias essas capazes de mudar definitivamente a vida de uma organização.

Welch e Byrne (2001, p.99) afirmam que a qualidade de uma idéia não depende da posição de seu autor na organização. Para esses autores, uma idéia pode vir de qualquer fonte.

Logo, buscaremos idéias em todo o mundo. Compartilharemos o que sabemos com os outros, para ter acesso ao que eles sabem. Procuramos sempre suspender a altura da barra a ser saltada, e chegaremos lá, conversando constantemente como os outros. (WELCH; BYRNE, 2001, p.99)

Argumenta Sveiby (1998, p.152) que uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores, basicamente a partir de ativos intangíveis, ativos que convertem receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades em receitas tangíveis. Ativos intangíveis como a mais valia.

A visão de estratégia voltada para o conhecimento valoriza os ativos intangíveis, entre eles o capital intelectual. Este processo acelera o potencial dos conhecimentos existentes em uma organização, disponibilizando todo conhecimento necessário para que as pessoas que constituem a organização desempenhem suas tarefas eficazmente. É importante que a formulação de estratégias deva alhear-se em um clima de ambientes abertos, com processos participativos, fluxos eficientes de comunicação eficaz, compartilhamento de informações linguagem adequada, que flua em todos os níveis da organização.

Neste contexto, a idéia determinista de alguns séculos atrás, quando as transformações ocorriam lentamente e se poderia falar de futuro como simples extrapolação do passado, não tem mais espaço, cedendo lugar a uma atitude de monitoramento constante do ambiente interno e externo das empresas para uma rápida correção de rumos. Nesse sentido, as ferramentas de gestão do conhecimento tornaram-se imprescindíveis para o ambiente empresarial, passando a integrá-lo de forma definitiva.

### **3.3 - Ferramentas para a Gestão do Conhecimento**

As tecnologias da informação podem ser ferramentas poderosas para a Gestão do Conhecimento. O que precisa ficar claro é que elas não se confundem com estas, mas se enquadram nela. Este é o sentido da expressão ferramentas para a Gestão do Conhecimento.

As ferramentas descritas neste estudo podem fornecer um apoio precioso para a gestão do conhecimento compartilhado, haja vista que o conhecimento que as organizações contemporâneas tanto buscam precisa ser elaborado a partir de uma grande massa de informação. É tal a complexidade do ambiente que circunda as empresas que a quantidade de informações que entram excede em muito a capacidade de trabalho convencional sobre elas.

Segundo Baldam (2004, p.158), “sem uma estruturação dos dados, eles não podem ser interpretados; sem interpretação, não há como ter conhecimento; sem este, não há como tomar decisões num ambiente altamente complexo”.

Afirma esse autor que o intuito é uma gestão do conhecimento que leve a empresa a ser gerida pelo conhecimento, e desta forma, o próprio uso das tecnologias de informação precisa ser bem mais amplo. As informações e os documentos armazenados não são considerados como conhecimento em si; são apenas dados que, quando ativados, se convertem em informação a ser submetida ao trabalho interpretativo de membros da organização. Complementa ainda destacando que somente após este trabalho pode-se falar em conhecimento. Suas transferências nem sempre são transparentes e imediatas. O conhecimento está continuamente disponível, enquanto tal, apenas para as pessoas que o elaboraram; toda transmissão para terceiros o reconduz a forma de informação (isto é, de externalidade) para estes. As leituras destas informações por estes terceiros irão, por sua vez, gerar novos conhecimentos (BALDAM, 2004, p.193).

Nessa abordagem predomina a concepção de que os dados têm um valor proporcional a seu potencial de estimular os processos de geração do conhecimento. Davenport e Pruzak

(1998) propõem os seguintes tipos de práticas de gestão do conhecimento organizacional, segundo o seu propósito central:

- ✓ Captar e reutilizar o conhecimento estruturado;
- ✓ Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática;
- ✓ Identificar fontes e redes de expertise;
- ✓ Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance;
- ✓ Mediar e controlar o valor econômico do conhecimento;
- ✓ Sintetizar e compartilhar conhecimento advindo de fontes externas.

A seguir serão listadas as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento.

### 3.3.1 - Práticas e ferramentas relacionadas à gestão do conhecimento

Segundo pesquisa do IPEA (2005), as principais práticas e ferramentas de Gestão do Recursos Humanos são as seguintes:

**Fórum (presenciais e virtuais):** Listas de discussão – definidos como espaço para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

**Comunidades de práticas ou de conhecimento:** são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo, o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.

**Educação corporativa:** compreende processo de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistema de ensino a distância.

**Narrativas:** são técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.



**Mentoring e Coaching:** modalidade de gestão do desempenho na qual um *expert* participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O *coaching* é similar ao *mentoring*, mas o *coach* não participa da execução das atividades; faz parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhando as diretrizes estratégicas.

**Universidade corporativa:** é a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas.

### 3.3.2 - Práticas e ferramentas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

**Melhores Práticas (*Best Practices*):** esse tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados manuais ou diretrizes.

**Benchmarking interno e externo:** prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos e serviços da organização.

**Memória organizacional - Lições aprendidas de conhecimentos:** este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

**Sistema de inteligência organizacional:** também conhecido como sistema de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas

ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

**Mapeamento ou auditoria do conhecimento:** é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

**Sistemas de gestão por competências:** indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessárias para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, as atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

**Banco de competências organizacionais:** trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.

**Banco de competências individuais:** este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista *on-line* do pessoal, contendo o perfil da experiência e a área de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamentos e aperfeiçoamentos reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informação sobre o conhecimento tácito, experiências e habilidades negociadas e processuais.

**Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis:** os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e políticas de propriedade intelectual.

### 3.3.3 - Práticas e ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte a gestão do conhecimento

Segundo pesquisa do IPEA (IPEA, 2005), as principais práticas e ferramentas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento são as seguintes:

Ferramentas de colaboração como portais, *intranets e extranets*: este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos. Um portal é um espaço *web* de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

**Sistemas de Workflow:** são práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiada pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantando para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos de funcionários, entre outros.

**Gestão de conteúdo:** é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação e registro de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvore de conhecimento, redes humanas etc.

**Gestão eletrônica de documentos:** trata-se de práticas de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

**Data Warehouse (ferramenta da TI para apoio a GC):** tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em base relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

**Data Mining (ferramenta da TI para apoio à GC):** os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes *garimpar* assuntos ou temas específicos.

Outras ferramentas para apoio à GC – comumente utilizadas como apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento, podem pertencer ao conjunto ligado à tecnologia da informação (base de dados, *intranets*, *extranets*, portais), às redes humanas, ou ainda a metodologias diversas como as listadas a seguir:

- ✓ *Customer Relationship Management* (CRM);
- ✓ *Balanced Scorecard* (BSC);
- ✓ *Decision Support System* (DSS);
- ✓ *Enterprise Resource Planning* (ERP);
- ✓ *Key Performance Indicators* (KPI).

Estas ferramentas não são as únicas existentes para apoio à gestão do conhecimento, pois existem outras que não foram relacionadas neste estudo.

### **3.4 - Processos da Gestão do Conhecimento**

#### 3.4.1 - Criação do conhecimento organizacional – tácito e explícito

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p.53), a criação do conhecimento organizacional consiste “na capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundir-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Já Choo (2003) afirma que a construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Esses autores concordam em que é exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre – de tácito em explícito - que o conhecimento organizacional é criado.

A Figura 3.1 apresenta a diferença entre os tipos de conhecimento - tácito e explícito. As características normalmente associadas aos aspectos mais tácitos do conhecimento estão relacionadas à esquerda, enquanto as qualidades do conhecimento explícito estão à direita. Por exemplo, o conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende ser explícito, metafísico e objetivo. O conhecimento tácito é criado *aqui e agora* em um contexto prático específico e implica na qualidade *análoga*.

O compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos através da comunicação constitui processo análogo que exige uma espécie de *processamento simultâneo* das complexidades dos problemas compartilhados pelos indivíduos. Por outro lado, o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados ou objetos *lá e então* e é orientado para uma teoria independente de contexto.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento analógico (prática)	Conhecimento digital (teoria)

**Figura 3.2 Tipos de conhecimento**

Fonte: Nonaka; Takeuchi (1997).

#### a) **Conhecimento tácito**

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito não são entidades totalmente separadas, não são lados opostos de uma dicotomia. Eles se relacionam entre si, complementando-se mutuamente.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 07) ressaltam que as empresas japonesas têm uma forma diferente de entender o conhecimento. Reconhecem que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas o início de tudo. Vêem o conhecimento como sendo basicamente *tácito* – altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com o outro. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nesta categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores e ideais.

Choo (2003, p. 37) afirma que “conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, que é difícil de formalizar ou comunicar a outro. É construído do *know-how subjetivo*, dos *insights* que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo”.

Segundo Tanaka e Mello (2000), o conhecimento tácito consiste de modelos mentais, crenças e perspectivas tão arraigadas que são tidas como algo certo, não sujeitas a fácil manifestação. Tais modelos implícitos exercem profunda influência sobre a maneira como percebemos o mundo ao nosso redor.

Sveiby (1998, p.241) considera que “o único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil – pela prática”. Na visão de Drucker (1993, p.24), “uma habilidade não poderia ser explicada por

meio de palavras faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada e, portanto, a única forma de aprender uma habilidade seria através do aprendizado e da experiência”.

Para Stewart (1998, p. 65-66), “a maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático e por isto exige pouco ou nenhum tempo para reflexão. Porém, toda virtude tem um conjunto de defeitos recíprocos e o conhecimento tácito tem três: pode estar errado, é difícil modificá-lo e é difícil comunicá-lo.

### **b) Conhecimento explícito**

O conhecimento explícito é o conhecimento da mente - objetivo, teórico e digital. Pode ser facilmente expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. É facilmente processado, armazenado e transmitido eletronicamente.

Para Choo (2003, p. 37), o conhecimento explícito é o conhecimento formal que é fácil de transmitir entre os indivíduos de um grupo. Afirma esse autor que é frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras e especificações.

Os dois conhecimentos são complementares. Enquanto permanece guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito (CHOO, 2003, p.37).

Da mesma forma, Nonaka e Takeuchi (1997, p.8) consideram que o conhecimento explícito pode ser facilmente *processado* por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. No entanto, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento ou a transmissão do conhecimento adquirido por qualquer método sistemático ou lógico, pois para que possa ser comunicado e compartilhado dentro da organização, o conhecimento tácito terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer pessoa possa compreender.

Sveiby (1998) afirma que o conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal. Polanyi (1966) assevera que o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Na visão de Sanchez (1996), o conhecimento explícito é mais facilmente adquirido e transferido do que o conhecimento tácito.

Davis e Botkin (1994) associam o conhecimento explícito à noção de informação na forma de *dados organizados* e que pode ser encontrado em recursos tangíveis como banco de dados, manuais, diretrizes ou jornais profissionais. Estas informações são valiosas para os assessores executivos que pretendem gerenciar de acordo com a era do conhecimento, uma vez que para que o conhecimento seja criado é preciso alavancar e converter o conhecimento tácito em explícito.

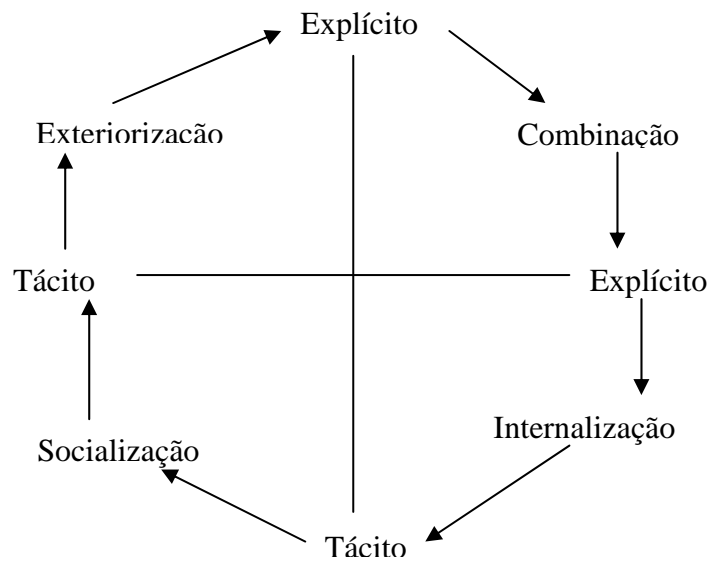
Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61-62) entendem que “a pedra fundamental da teoria do conhecimento é a diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito em explícito”.

Choo (2003, p. 37) diz que “enquanto as organizações ocidentais tendem a se concentrar no conhecimento explícito, as empresas japonesas fazem a diferenciação entre os dois tipos de conhecimento e reconhecem que o conhecimento tácito é uma fonte de vantagem competitiva”.

Há quatro maneiras de converter o conhecimento:

- ✓ Por meio de um processo de socialização, que converte o conhecimento tácito em conhecimento tácito;
- ✓ Por meio da exteriorização, que converte o conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- ✓ Por meio da combinação, que converte o conhecimento explícito em conhecimento explícito; e
- ✓ Por meio da externalização, que converte conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Na Figura 3.3 podem ser visualizadas a conversão e interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.



**Figura 3.3 - Conversão e Interação entre o conhecimento prático e explícito**

Fonte: Adaptado pela autora, baseado no esquema de Choo (2003).

**Socialização:** é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito partilhando experiências. Pode-se dizer que neste processo o assessor executivo aprende e também ensina através observação da prática repetitiva.

**Exteriorização:** é o processo pelo qual o conhecimento tácito é trazido em conceitos explícitos por meio da utilização de metáforas, analogias e modelos. Aqui o assessor executivo está discutindo, refletindo coletivamente com sua equipe o produto ou serviço a ser desenvolvido.

**Combinação:** é o processo pelo qual se constrói conhecimento explícito reunindo conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. Nesta fase ou neste processo, o assessor executivo troca idéias, conversa por meio de reuniões, memorandos, telefonemas, *e-mails*, eventos, até tornar explícito das idéias, seus objetivos e sucesso nos resultados.

**Internalização:** é o processo pelo qual o conhecimento é incorporado ao conhecimento tácito. Isto é internalizado pelos assessores executivos na forma de rotinas de trabalho ou em forma de documentos onde possam acompanhar, identificar e reviver indiretamente a experiência do outro.



**Internalização:** é o processo pelo qual o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. A internalização é facilitada se o conhecimento é captado em documentos ou transmitido na forma histórica, permitindo aos indivíduos reviver indiretamente a experiência do outro.

### **3.5 - O Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações**

O compartilhamento do conhecimento pode ser considerado o principal processo da construção da gestão do conhecimento numa organização. Segundo Angeloni (2002), o fluxo de conhecimento são canais de rede de comunicação que facilitam a rápida difusão de conhecimentos e experiências.

Os dois tipos de conhecimentos que podem ser compartilhados são o tácito e o explícito. O conhecimento explícito é formal e sistêmico e pode ser facilmente comunicado e partilhado, é exibido em manuais de procedimentos, memórias de computadores, relatórios, pesquisas. O conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação, incluindo discernimento, instinto e compreensão profunda dos indivíduos.

O conhecimento é criado a partir da combinação do conhecimento tácito e do explícito, havendo quatro modos de conversão do conhecimento: a socialização, a externalização, a combinação e a internalização. Na socialização ocorre um processo de troca de experiências, pois o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito diretamente com o outro (pela linguagem, imitação, observação e prática); na externalização, o indivíduo compartilha seu conhecimento tácito com vários outros e de forma não direta; na combinação, um conhecimento já explícito é partilhado também de forma explícita; e na internalização, o conhecimento explícito é compartilhado de forma direta, sendo que o receptor o transforma em conhecimento implícito (ANGELONI, 2002)

Para Angeloni (2002), os conhecimentos mais importantes estão nas pessoas (conhecimento tácito) e não nas organizações (conhecimento explícito), ou seja, residem mais nos membros da organização do que nela própria. Também é impossível a formalização do conhecimento tácito de forma que possa ser armazenada, codificada ou escrita, pois precisa ser observada, requerendo diálogo e interação. Assim, um dos grandes desafios é promover o compartilhamento do conhecimento tácito, que não é encontrado nos manuais, relatórios ou pesquisas.

Na visão desta autora, existem dois modos diferentes de compartilhamento do conhecimento tácito - por meio da informação e por meio da tradição. A informação é favorável ao compartilhamento de conhecimento explícito, enquanto a tradição deve ser utilizada no compartilhamento de conhecimento tácito.

O compartilhamento do conhecimento pode ocorrer por meio de práticas formais ou informais, diferem de uma organização para outra, pois são utilizadas e enfocadas as consideradas mais eficientes.

As práticas informais acontecem sem intenção prévia, sendo que os sujeitos desse processo o fazem sem qualquer objetivo preestabelecido, no entanto, é de fundamental importância para as organizações, pois permite que os indivíduos tenham noção do que desenvolvem ou já desenvolveram seus colegas, servindo como elemento de ligação a outros conhecimentos (ANGELONI, 2002).

Nas práticas formais do conhecimento, a intenção e a formalidade estão sempre presentes, como palestras, apresentações audiovisuais, manuais e livros. O papel do computador nessas organizações é o de ajudar as pessoas a comunicarem o seu conhecimento, em vez de armazená-lo. Ressalta-se neste momento que essa ferramenta é capaz de fornecer uma infraestrutura tanto para o armazenamento do conhecimento explícito como para a localização do conhecimento tácito. Neste contexto, existem os mapas organizacionais, que podem servir de guias, quadros ou listas em que são relacionados os conhecimentos importantes da organização, como bibliotecas, hospitais, escolas, mapa da cidade, que mostram de que forma e como chegar até eles (ANGELONI, 2002).

O conhecimento organizacional precisa ser descrito de maneira adequada a fim de servir a uma variedade de interesses, facilitando assim o acesso a fontes de conhecimentos, cuja localização seria de forma muito difícil ou até impossível. Por isso, o mapa não deve servir apenas como um repositório de conhecimento explícito, mas como um guia de conhecimento tácito que, por razões diversas, não podem ser explícitas (ANGELONI, 2002).

Os trabalhadores do conhecimento não compartilham seus conhecimentos a menos que tenham um benefício próprio, como prestígio, reconhecimento e a noção de que as idéias e os pensamentos dos indivíduos possam fazer diferença (ANGELONI, 2002).

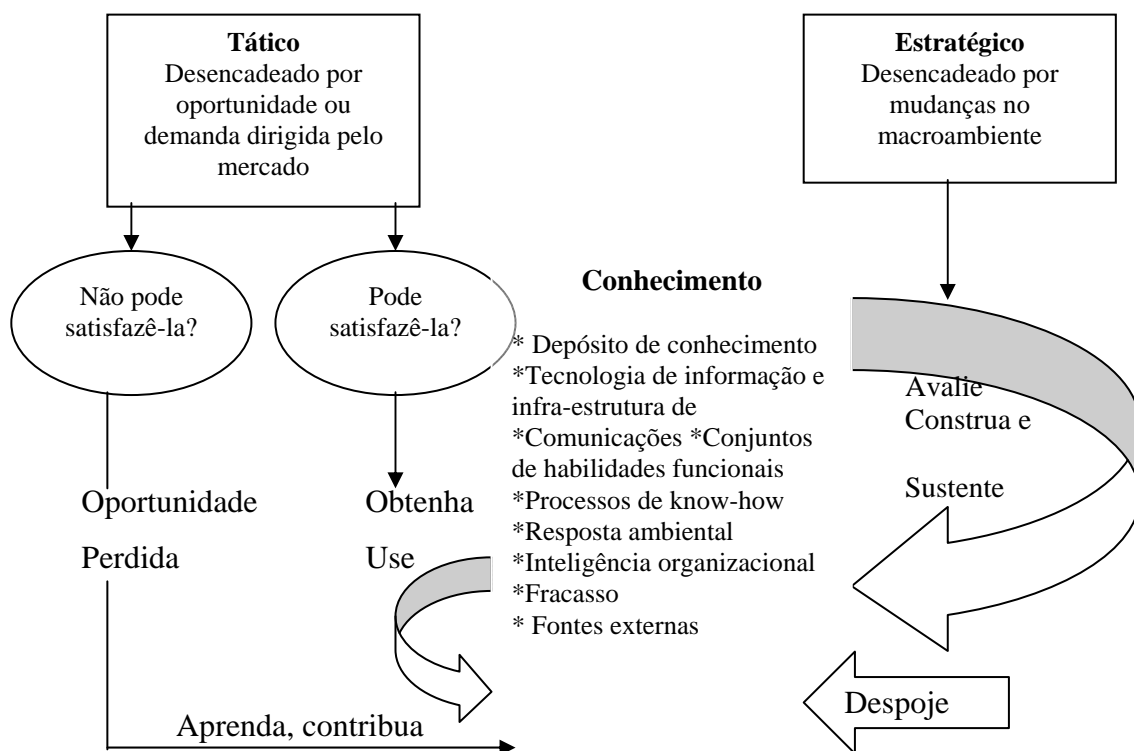
Por fim, conclui-se que as ferramentas tecnológicas integrantes do compartilhamento formal de conhecimento também propiciam o acesso ao conhecimento, mas não necessariamente garantem compartilhamento; promovem e facilitam a sua obtenção, mas isoladamente não fazem com que o indivíduo possuidor de conhecimento o compartilhe com

outros. Dessa forma, pode-se dizer que compartilhamento do conhecimento é o processo de partilhar conhecimentos tácitos e explícitos por meios de práticas formais e informais.

### 3.5.1 - A estruturação do processo da gestão do conhecimento

A estruturação do processo da gestão do conhecimento, baseada no Manual de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002), segue dois cursos de atividades que ocorrem simultaneamente nas organizações:

- ✓ A utilização de conhecimento no dia-a-dia para responder às demandas ou às oportunidades do mercado (processo tático); e
- ✓ O processo, mais a longo prazo, de combinar o intelectual com as exigências estratégicas (processo estratégico).



**Figura 3.4 - Estruturação do processo da gestão do conhecimento.**

Fonte: Bukowitz; Williams (2002, p.24).

A estrutura é uma maneira simplificada de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem de uma reserva de conhecimento estrategicamente correta para criar valor.

Acredita-se que todos os elementos do processo devem ser geridos em relação uns aos outros para alcançar a mistura e quantidade corretas de conhecimento e a capacidade de distribuí-lo.

### **a) O processo tático**

O lado tático do processo de gestão do conhecimento abarca quatro processos básicos: obtenha, use, aprenda e contribua. Conforme as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas. Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau. Cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada passo seguinte. As seções seguintes descrevem cada uma dessas atividades centrais.

A estruturação do modelo de processo de gestão do conhecimento (Figura 3.4) é uma maneira simplificada de pensar como a organização gera, mantém e dispõe de uma reserva de conhecimento estrategicamente correta para criar valor.

Além das quatro conversões do conhecimento, já descritas e representadas na Figura 4, foram apresentados os passos de como se pode aumentar o conhecimento da empresa e, conseqüentemente, ajudar nas tomadas de decisões e reduzir custos dentro da empresa.

Um fator importante que empurrou a gestão do conhecimento para frente é o legado da reengenharia e do enxugamento, pois pessoas experientes vão embora por iniciativa própria ou são demitidas como parte de uma iniciativa de enxugamento indiscriminada. Isto caracteriza uma perda de capital intelectual para a empresa de difícil mensuração. No processo de estruturação, é apresentado o conhecimento da empresa. Conhecimento formado pelo compartilhamento contínuo dos membros que compõem a empresa. Através dos passos descritos no modelo - obtenha e utilize, aprenda e contribua, avalia e sustenta, descarta - obtém-se um gerenciamento eficiente e efetivo do capital intelectual da empresa.

Os processos *obtenha* e *utilize* são os mais familiares para as organizações (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002). Afinal, as pessoas sempre procuram informações e depois as utilizam para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos novos. Assim, o advento de tecnologias novas permite uma quantidade muito grande de informações que flui nas organizações, de modo que o seu gerenciamento se torna imprescindível para um melhor aproveitamento destas através de instrumentos (*intranets*) que a organização disponibiliza para os seus membros.

Os processos *aprenda* e *contribua* são relativamente novos para as organizações (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002). Isso não é para sugerir que, no passado, ninguém aprendia ou contribuía para a base de conhecimento organizacional.

Entretanto, o reconhecimento formal desses processos como um meio de criar vantagem competitiva é novo. O desafio para as organizações é encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham.

Conseguir que os empregados contribuam para a base de conhecimento comum com o que aprenderam é uma das maiores dificuldades que as organizações têm que quebrar. Por um lado, as empresas podem economizar tempo e dinheiro, transferindo as *melhores práticas* por meio da organização e aplicando conhecimento ganho com uma experiência em outra. A tecnologia tornou relativamente fácil organizar, enviar e transferir certos tipos de informação.

Por outro lado, a contribuição não apenas consome tempo, mas também é vista como uma ameaça à viabilidade individual do empregado. Criar uma infra-estrutura de gestão do conhecimento pode ajudar com algumas das onerosas exigências de *empacotar* informação para consumo em toda a organização. O maior desafio é convencer as pessoas que, afinal, a contribuição dará retorno tanto para a organização como para elas próprias.

### **b) O processo estratégico**

A gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras. Enquanto indivíduos e grupos estão, claramente, envolvidos em fornecer a informação que eventualmente tem impacto sobre as decisões de alocação de recursos. Essa parte do processo de gestão do conhecimento preocupa-se mais particularmente com o papel de grupos e lideranças organizacionais específicas.

Contudo, olhar a organização pelas lentes da gestão do conhecimento provoca todo um novo modelo de trabalho, que exige uma nova forma de gestão e um novo contrato com os indivíduos que compõem o sistema e determinam o seu sucesso. Não se trata de liderança comum, mas de uma que seja parceira da gerência intermediária e da linha de frente.

O processo *avalia* exige que a organização defina o conhecimento necessário para a sua missão e mapeie o capital intelectual atual, em contraste com as necessidades futuras de conhecimento. É reservada ao gestor do conhecimento a preocupação com a gestão do conteúdo dos sistemas *on-line*, como, por exemplo, as *intranets*. Portanto, cabe à pessoa do gestor do conhecimento desenvolver uma medida que demonstre se a organização está

aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual, como também responder perguntas *on-line*, facilitar as discussões *on-line*, explorar materiais úteis, orientar membros da comunidade para outras fontes e estabelecer uma rede na comunidade. Ou seja, o gestor do conhecimento faz mais que organizar o conteúdo em sistema *on-line*, ele entende e mesmo prevê as necessidades da comunidade (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002).

O processo *sustenta* ou *mantenha* assegura que o capital intelectual futuro manterá a organização viável e competitiva. Cada vez mais as organizações construirão o seu capital intelectual através dos relacionamentos – com clientes, empregados, fornecedores, assim, delega-se ao gestor do conhecimento, também, a função de manutenção da base de conhecimento da empresa (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002).

O processo *descarta* exclui qualquer conhecimento inútil da base de conhecimento da empresa, todavia algum conhecimento pode ser mais valioso se for transferido para fora da organização (WILLIAMS; BUKOWITZ, 2002).

Seguindo os passos descritos de forma a aumentar a base de conhecimento da empresa e com a participação de todos os membros, pode-se aplicar o processo *auxilia* para a melhoria contínua.

## **CAPÍTULO 4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente capítulo delimitou-se para o conhecimento dos passos que se empreendeu no desenvolver da presente pesquisa. Os itens apresentam a trajetória da pesquisa, dando ao leitor a oportunidade de conhecer as relações entre a pesquisadora e a entidade. Na seqüência, descreve-se a caracterização da pesquisa, a abordagem usada, o delineamento da pesquisa, de como elegeu-se a população e amostra da pesquisa e, por fim, a classificação e interpretação dos dados levantados encerram o presente capítulo. Todos os passos descritos corroboram procedimentos que possibilitaram verificar quais as ferramentas da Gestão do Conhecimento que estão implementadas no CRF/SC.

### **4.1 – A trajetória da Pesquisa**

O interesse por este estudo prende-se ao fato da pesquisadora trabalhar na área há mais de 10 anos, conhecendo e participando da vida das entidades ligadas ao ramo farmacêutico. Para compreender melhor essa trajetória, é importante ressaltar que a entidade na qual a pesquisadora atua é um dos tentáculos da atividade dos profissionais da área de farmácia - o Sindicato dos Farmacêuticos no Estado de Santa Catarina – SINDFAR/SC. Esta entidade é a instância primeira em que os profissionais farmacêuticos recorrem quando entram no mercado de trabalho.

Dessa experiência, juntamente com o ingresso no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, demarcou um caminho para a pesquisa. Isto é, na disciplina de Complexidade surgiu a idéia de unir a teoria com a prática: uma investigação das ferramentas e práticas da Gestão do Conhecimento utilizadas no Conselho Regional de Farmácia.

Inicialmente efetuou-se um estudo a partir de vários teóricos e consultas a *sites* institucionais, materiais de divulgação, legislação, entre outros, que se tornaram base para o processo reflexivo que nortearam as investigações e conclusões do estudo proposto. Deve-se apontar que os conteúdos se interrelacionam no decorrer de todo o texto, construindo os Capítulos 2 e 3 da presente dissertação.

A pesquisa de campo iniciou pela aproximação com os membros e funcionários do Conselho. No primeiro momento, houve a troca de idéias através de vários encontros e

reuniões com os assessores e funcionários sobre os processos, fluxo das informações e atividades por eles desenvolvidas. O contexto apresentado delineou os procedimentos seguintes: a busca de materiais padronizados que pudesse fornecer o máximo de informações possíveis sobre o CRF/SC, suas atividades, sua estrutura física e organizacional, bem como a elaboração de um roteiro de entrevista com questões complementares à documentação.

Os encontros para as entrevistas foram realizados em várias ocasiões e lugares, como por exemplo, na sede do CRF/SC, em eventos da entidade e de forma *on-line*. Um dos fatores que facilitou a realização das entrevistas foi justamente a participação efetiva da pesquisadora junto a algumas atividades desenvolvidas pelo Conselho.

A pesquisa de campo significou um momento importante para identificar as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento. Sublinha-se, assim, a relevância da participação dos funcionários e colaboradores do Conselho na referida pesquisa.

#### **4.2 – Abordagem da Pesquisa**

Como o objetivo da pesquisa foi o de investigar as ferramentas especificadas pelo IPEA que estão sendo utilizadas pelo CRF/SC para promover o desenvolvimento de estratégias de atuação e disseminação do conhecimento e, desta forma, houve necessidade de dados tanto quantitativos como qualitativos, foi utilizada a **abordagem qualitativa** que, segundo Oliveira (1999, p.117), possui

a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior ou menor grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Roglio (2006, p.168), citando Minayo (1998), infere à pesquisa qualitativa a preocupação com a realidade que não pode ser quantificada, ou seja, a subjetividade dos fenômenos. Nesta referência, o estudo qualitativo é necessário para a compreensão dos “significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, expressos na linguagem comum na vida cotidiana”.



### 4.3 – Delineamento da Pesquisa

#### a) Tipo de pesquisa

No delineamento da pesquisa utilizou-se o **estudo de caso**. O esboço refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto sua diagramação quanto à previsão de análise e interpretação dos dados, pois é o tipo de pesquisa mais utilizada quando se pretende elaborar pesquisas exploratórias e descritivas (GIL, 1999)

O estudo de caso, segundo Gil (1999, p. 78-79), “é o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”. O objeto do estudo de caso em questão foi o Conselho Regional de Farmácia de Santa Catarina.

#### b) Caracterização do estudo e da técnica

Este estudo possui um **caráter exploratório**, classificação que, de acordo com Marconi e Lakatos (1999, p.87), “obtem-se frequentemente descrições tanto qualitativas quanto quantitativas do objeto de estudo, [...] tem uma variedade de procedimentos que poderão ser utilizados na coleta de dados, como entrevista, observação participante, análise de conteúdo”. Outro fator importante da pesquisa exploratória é que permite uma maior proximidade com o objeto de pesquisa, possibilitando à pesquisadora novas fontes de informações.

Para uma melhor análise das informações coletadas, foi utilizada a **técnica descritiva**, que para Preti (2002, p.10), “descreve sistematicamente fatos e características presentes em determinada população ou área de interesse”. Assim, o objetivo é descrever a realidade instalada no CRF/SC e, por fim, acrescentar apontamentos a partir da reflexão efetuada.

### 4.4 – População e Amostra

Conhecer alguns conceitos básicos é fundamental para a clareza do problema da amostragem da pesquisa social. Segundo Oliveira (1999, p.160), universo ou população “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Para melhor cumprir a proposta de pesquisa, foi necessário delimitar uma amostra, que, segundo Gil (1999, p. 100), “é o subconjunto do universo ou da população, por meio do

qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Nesta referência, a representatividade das pessoas que fizeram parte da pesquisa se deu basicamente pelas atividades que desempenham dentro da entidade, pois somente seriam entrevistadas aquelas que viessem ao encontro dos objetivos do presente estudo.

Assim, a população estabelecida foram os funcionários do CRF/SC composto pelas pessoas das estruturas departamentais: o de Administração e Controle – DAC, com sete pessoas; o Departamento de Fiscalização, com mais sete fiscais; o Departamento de Comunicação e Informação, com seis pessoas, e ainda um assessor político que dá suporte a todos os setores do Conselho.

Apesar de o Conselho ser composto por vários outros departamentos, o interesse do estudo recaiu somente sobre cinco áreas que foram consideradas as mais importantes para a pesquisa, visto que estas áreas abrangem a Administração e Controle, Fiscalização, Comunicação, Informática e performance estratégica das ferramentas da Gestão do Conhecimento, que são exercidos pelos seguintes:

- ✓ *Departamento de Administração e Controle – DAC*, cuja atividade exclusiva é o de registrar o profissional ou empresa no Conselho;
- ✓ *Departamento de Fiscalização*, por ser a atividade fim e razão da existência do Conselho;
- ✓ *Comunicação e Informática*, pois é através destes que se dá a visibilidade das ações do Conselho e a explicitação e disseminação do conhecimento;
- ✓ *Assessor Político*, visto que sua atividade é a articulação entre os Departamentos internos do Conselho, órgãos federais e estaduais, associados e sociedade civil.

Ao visualizar os afazeres dos profissionais, delimitou-se conforme segue.

- ✓ DAC: o gerente do departamento – Sujeito A;
- ✓ Fiscalização: foi entrevistado somente a responsável pelo órgão – Sujeito B;
- ✓ Comunicação: uma assessora de comunicação – Sujeito C;
- ✓ Informática: um técnico que desenvolve atividades na parte de informática – Sujeito D;
- ✓ Um Assessor Político – Sujeito E.

#### 4.5 – Coleta Geral dos Dados

Para chegar ao objetivo proposto, verificou-se a necessidade de empreender uma busca em todos os setores do CRF/SC. Desta forma, a pesquisa se desenvolveu a partir de quatro procedimentos técnicos usuais para que se pudesse dar maior visibilidade aos dados.

O primeiro foi através de **pesquisa bibliográfica** para dar corpo ao referencial teórico. Os achados sobre gestão do conhecimento e toda a gama de informações trazidas à tona para a formulação da base teórica evidenciaram textos diversos que deixaram a certeza do caminho que se deveria seguir para a pesquisa.

O segundo momento foi através da **pesquisa documental**, com maior parte das informações coletadas retiradas da própria entidade, tais como escritos sobre os atos e atividades do CRF/SC (atas, normatizações, *folders*, relatórios, regimento interno, *site*, portal, Revista COFA, entre outros).

Em terceiro, o levantamento de campo utilizou a **técnica de observação**, que se expressou por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.190), esta técnica consiste “em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”. Assim, as observações foram realizadas junto aos departamentos anteriormente identificados, no momento do contato com os funcionários e, ainda, no desenvolvimento das atividades cotidianas do CRF/SC.

O quarto procedimento realizado para a coleta das informações foi a aplicação de um **roteiro de entrevista não padronizado**. De acordo com as orientações de Marconi e Lakatos (1999, p.94), “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Portanto, os critérios para o preparo da entrevista foram:

- ✓ Obter o conhecimento prévio do entrevistado;
- ✓ Efetuar o agendamento com antecedência de local e hora;
- ✓ Instituir uma situação de entrosamento com o entrevistado, para facilitar a obtenção de informações espontâneas;

Cabe destacar que a escolha dos entrevistados e a elaboração do roteiro delinear-se de acordo com a familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido e respeitando a amostra estabelecida.

Estes critérios foram seguidos para poder obter êxito nas informações colhidas. Apesar da familiaridade do assunto, há de se pontuar que se procurou manter a imparcialidade durante todas as entrevistas.

A entrevista foi efetuada entre os dias 24 de outubro a 2 de dezembro de 2006. As respostas obtidas com a aplicação das entrevistas permitiram verificar as seguintes dimensões:

- ✓ Com o DAC, foi possível perceber o fluxo de informações e procedimentos necessários para os profissionais da categoria e empresas inscrever-se no Conselho;
- ✓ No Departamento de Fiscalização, verificou-se como é efetuada toda a atividade de fiscalização do Conselho;
- ✓ Com a Assessoria de Comunicação, verificou-se como é o processo de captação da informação externas e transformadas em conhecimento que são disseminados a população alvo das atividades do Conselho;
- ✓ No Departamento de Informática, foi possível verificar a pesquisa, o desenvolvimento e a aplicação tecnológica no ambiente *web*;
- ✓ Com o Assessor Político, determinou-se o ambiente organizacional do Conselho.

#### **4.6 – Registro dos Dados Coletados**

O registro dos dados se deram em momentos distintos, visto que foram obtidos de diversas formas, a saber:

##### **a) Aquisição de bibliografias e documentos**

O material angariado através da pesquisa bibliográfica e documental foi analisado como subsídio à confirmação dos pressupostos básicos da pesquisa. A seleção se deu para ampliação do conhecimento e a confecção do referencial teórico, bem como para delimitar o Estudo de Caso.

As notas sobre a caracterização do CRF/SC, sua missão, área de atuação, competências, estrutura organizacional etc., foram de vital importância para entender como atualmente se coloca o sistema hierárquico e a distribuição dos setores. Esse material, além de oportunizar o conhecimento da estrutura que compõe o Conselho, serviu de base para a elaboração de um organograma que não existia na entidade.

### **b) Dados da observação**

Os dados da observação direta foram transferidos para um ambiente que se delimitou como *notas de campo*. Nela foram registradas as reflexões da pesquisadora, inclusive com apontamentos sobre as atividades do Conselho e ferramentas e práticas que foi possível perceber e que estavam devidamente implantadas na entidade.

### **c) Dados coletados das entrevistas**

Os dados das entrevistas realizadas a partir do roteiro não-estruturado foram gravados em fitas cassete e a transcrição foi efetuada pela própria pesquisadora. Embora conseguiram-se dados específicos sobre os questionamentos, na transcrição percebeu-se que as respostas fornecidas pelos entrevistados eram semelhantes, necessitando assim de escolha das mais completas, reduzindo consideravelmente o conteúdo das informações.

## **4.7 – Categorização dos Dados**

Na fase para a classificação dos dados, procurou-se identificar o que seria relevante para responder aos objetivos da pesquisa. O momento foi delimitado a partir do exame minucioso das informações obtidas de modo a “submetê-lo a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.166), e, ainda, das informações coincidentes para o mesmo assunto.

Os dados coletados foram ordenados a partir de duas grandes categorias analíticas que julgaram-se necessárias para os esclarecimentos de pontos cruciais: a primeira sobre a estrutura organizacional do Conselho e operacionalização de sua atividade principal (fiscalização) e segunda, sobre as práticas e ferramentas inerentes à Gestão do Conhecimento.

Essas duas categorias geraram outras subcategorias, assim delimitadas (Quadro 4.1.):

<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	
<i>Estrutura e atividades do CRF/SC</i>	<i>Uso das ferramentas da Gestão do Conhecimento pelo CRF/SC</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterização do Conselho</li> <li>- Missão do Conselho</li> <li>- Área de atuação</li> <li>- Competência</li> <li>- Estrutura organizacional</li> <li>- Recursos técnicos administrativos</li> <li>- Estratégias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Práticas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos</li> <li>- Práticas e ferramentas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento</li> <li>- Práticas e ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento.</li> </ul>

**Figura 4.1 – Categorias de análise.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, as informações tomaram visibilidade e oportunizaram determinar:

- a) o CEF/SC enquanto autarquia e suas atividades;
- b) o espaço conceitual, organizacional e as demandas provenientes desses espaços;
- c) as ferramentas e recursos que os membros do CRF/SC contam; e
- d) os elementos que contribuem para o desenvolvimento na área da gestão do conhecimento dentro do CRF/SC.

Os dados possibilitaram análises e discussões que serão descritos e ordenados no capítulo a seguir.

## **CAPÍTULO 5 – PRÁTICAS E FERRAMENTAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CRF/SC: UM ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados da pesquisa conforme descritos nos procedimentos metodológicos. Os dados iniciam a partir da caracterização do CRF/SC, sua missão, área de atuação, competência, estrutura organizacional, recursos técnicos e administrativos, bem como as estratégias políticas: a Farmacovigilância, Farmácias Notificadoras e a transformação dos estabelecimentos comerciais em estabelecimentos de saúde que o Conselho imprime.

Em item específico, os dados que se apresentam são os referentes às ferramentas da Gestão do Conhecimento. A apresentação dos tópicos e seus resultados foram obtidos através da comparação com ferramentas descritas na pesquisa do IPEA (2005). Portanto, a leitura do que está sendo colocado é uma aproximação da realidade investigada no CRF/SC e as práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento abordadas pelo IPEA.

### **5.1 – Caracterização do CRF/SC**

O CRF/SC é uma autarquia pública federal. Toda a atividade profissional exercida por farmacêuticos no Brasil está sob a jurisdição do Conselho Federal de Farmácia, com base na Lei 3.820 de 11 de novembro de 1960. As atividades iniciaram oficialmente com a instalação do CRF/SC no dia 12 de outubro de 1961, às 20h, no Salão Nobre da Casa Santa Catarina, atual Museu, onde também foi empossada a primeira diretoria e conselheiros, conforme descrito no primeiro Livro Ata da Entidade. Na época, os Conselhos eram reconhecidos por números, sendo que o CRF/SC era de número 11 e estava subordinado ao CRF/PR. No dia 27 de outubro de 1961 aconteceu a primeira Reunião Extraordinária que aprovou o seu primeiro Regimento Interno. Segundo o Livro Ata, de 1961, foi através de muitas reivindicações que os profissionais farmacêuticos de Santa Catarina, com apoio do CRF do Estado do Paraná, conseguiram criar e instalar o CRF/SC.

Porém, a história estava apenas começando, pois passaram-se muitas décadas e o CRF/SC não parou no tempo, ao contrário, continua inovando para garantir o exercício da profissão e a valorização do profissional.

#### **5.1.1 - A missão do CRF/SC**

A missão do referido Conselho é “valorizar o farmacêutico como profissional da saúde, a ética, a assistência farmacêutica e promover a proteção dos usuários de serviços e produtos da atividade farmacêutica” (CRF, 2006).

Nessa mesma linha de incumbência, o Sujeito *E* complementa, com referência ao espaço conceitual do CRF/SC:

Tratar do conjunto de informações que circula em torno do medicamento e despertar no profissional, através de uma linguagem comum, o valor de sua atuação para a população, destacando o resultado que nem sempre o profissional dimensiona, bem como exigir a conduta profissional eticamente e como preconiza a legislação.

### 5.1.2 – Área de atuação

Determinado pelo seu Regimento Interno, a área de atuação do CRF/SC são todos os profissionais de Farmacêuticos, Bioquímicos, estabelecimentos comerciais como farmácia, laboratórios de análises clínicas, indústrias, distribuidoras, hospitais, importadoras e demais estabelecimentos que atuem na área farmacêutica. A área de jurisdição do referido Conselho é delimitada pela base territorial do Estado de Santa Catarina. Até a data da presente pesquisa, e de acordo com os dados oferecidos pelo Sujeito *E*, as inscrições formalizadas estavam assim distribuídas:

- a) 5.176 Farmacêuticos;
- b) 555 Laboratórios;
- c) 3.375 Farmácias; e
- d) 304 estabelecimentos entre indústrias, distribuidores e importadores.

Em entrevista, o Sujeito *A* - responsável pelo Departamento de Administração e Controle, informou que o CRF/SC tem como atividade principal a fiscalização dos farmacêuticos em todos os seus âmbitos de atuação e enfatiza que a presença dos profissionais nos estabelecimentos que lidam com medicamentos e afins é obrigatória, conforme preconiza a legislação pertinente.

Entretanto, a ausência ou inexistência do farmacêutico não resulta no fechamento do estabelecimento pelo Conselho, este papel é da vigilância sanitária. Informa ainda que em Santa Catarina atuam sete fiscais, todos graduados em farmácia, e por dia são fiscalizados em



média 105 estabelecimentos. A conduta ética do profissional, em acordo com o código deontológico, é acompanhada por comissão específica.

Além da entrevista, o Sujeito A forneceu cópia do Regimento Interno, exemplares da Revista COFA, endereço do *site* do CRF/SC, do CFF, cartazes e *folders* para que a pesquisa pudesse ser realizada.

### 5.1.3 - Da competência do CRF/SC

Compete ao CRF/SC, segundo o Capítulo II do Art. 2º do seu Regimento Interno (CRF, 2006):

- ✓ Inscrever os profissionais, expedindo-lhes as Carteiras e Cédulas de Identidade Profissional, de acordo com a Lei 3.820/60 e 9.120/95 e as Resoluções do Conselho Federal de Farmácia;
- ✓ Registrar as empresas e estabelecimentos que explorem serviços para os quais são necessárias atividades profissionais farmacêuticas, expedindo-lhes os respectivos certificados de regularidade;
- ✓ Examinar as reclamações, denúncias e representações escritas e assinadas acerca dos serviços de inscrição e registro e das infrações à legislação vigente, bem como decidir a respeito;
- ✓ Fiscalizar o exercício das atividades profissionais farmacêuticas, impedindo e punindo as infrações à lei, bem como enviando às autoridades competentes relatórios e documentos sobre os fatos que apurarem e cuja solução não seja de sua alçada;
- ✓ Elaborar seu Regimento Interno, e suas modificações, submetendo-os à aprovação do Conselho Federal de Farmácia;
- ✓ Elaborar o Regulamento do Fundo de assistência, e suas modificações;
- ✓ Zelar pela integridade do âmbito profissional e dirimir dúvidas relativas à competência e ao âmbito das atividades profissionais farmacêuticas, com recurso suspensivo para o Conselho Federal de Farmácia;
- ✓ Registrar, conforme os prazos estipulados no Regulamento Eleitoral do CFF, os candidatos a Conselheiros, Diretoria, Conselheiro Federal e Suplente;
- ✓ Cumprir e fazer cumprir as resoluções do CFF;

- ✓ Emitir deliberações, recomendações, portarias, certidões, ordens de serviços, pareceres, editais, indicações, instruções e outros atos administrativos necessários às atividades do CRF/SC.

#### 5.1.4 - Da estrutura organizacional do CRF/SC

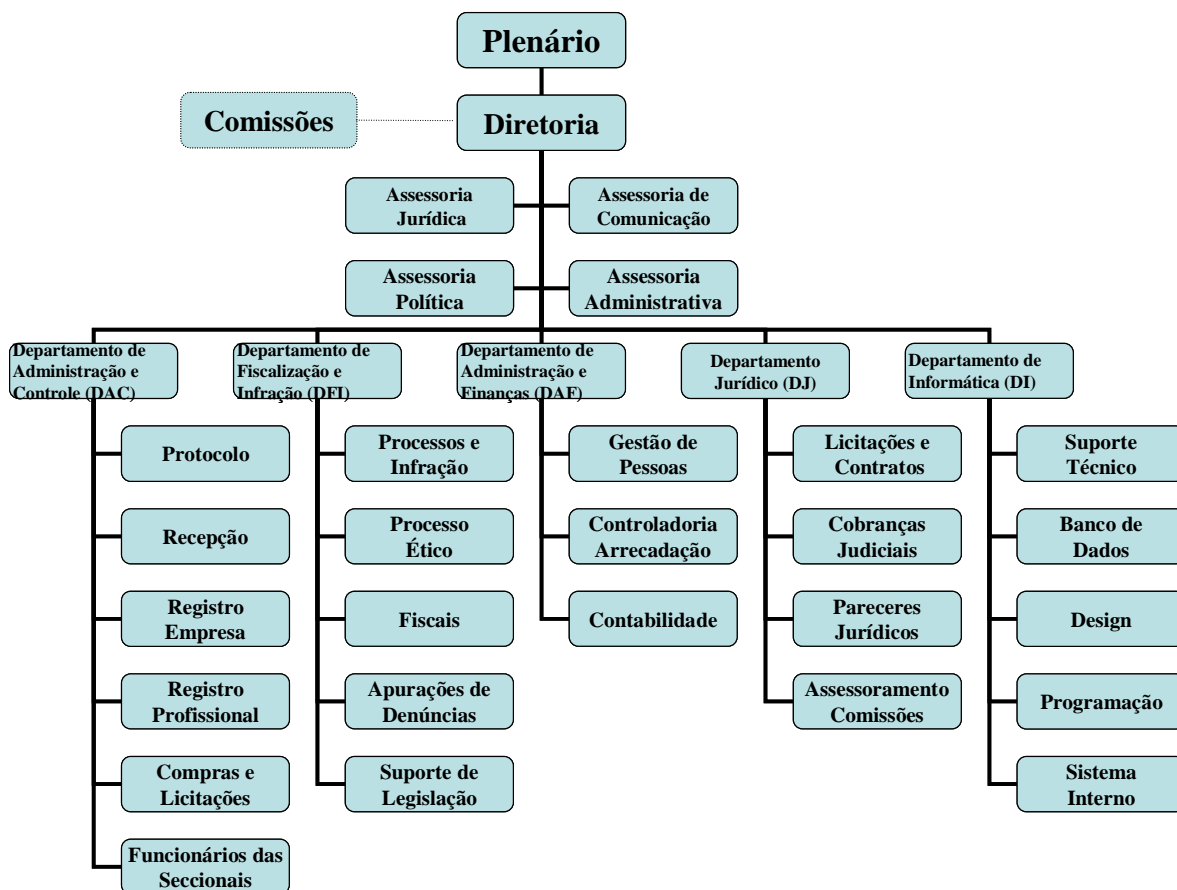
Apesar da modernização da administração, geralmente a estrutura organizacional de uma empresa é apresentada de forma burocrática. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.186), é “altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para a coordenação organizacional”. Para esses autores, esse desenho é comum em setores de empresas sólidas que lidam com um trabalho predominantemente racionalizado e repetitivo. Esse sistema muitas vezes pode impedir a iniciativa individual já que as ações e projetos são delimitados a partir das esferas de comando.

Na mesma linha de pensamento, Daft (2002, p.79) coloca que a estrutura organizacional:

- ✓ Determina as relações formais de subordinação, entre as quais o número de níveis na hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores;
- ✓ Identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo;
- ✓ Inclui o projeto de sistemas para segurar a comunicação eficaz, coordenação e integração de esforços entre departamentos.

Ainda segundo Daft (2002, p.79), esses três elementos da estrutura dizem respeito aos aspectos tanto verticais como horizontais da organização. Os dois primeiros elementos, por exemplo, são o referencial estrutural, que é a hierarquia vertical. O terceiro elemento refere-se ao padrão de interações entre os funcionários da organização. Uma estrutura ideal incentiva os funcionários a fornecer a informação e a coordenação horizontal onde esta é necessária. A estrutura organizacional é representada por meio de um gráfico, denominado de organograma.

O CRF/SC não tem um organograma formal para representar seus departamentos, apesar de estar implícito a determinação nos moldes da administração burocrática. O organograma apresentado na Figura 5.1, na visão da autora, representa a estrutura que demonstra essas impressões.



**Figura 5.1 – Organograma representativo do CRF/SC.**

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 5.1 reflete o sistema hierárquico existente no Regimento Interno. O Plenário é absoluto nas decisões e as deliberações são levadas a efeito pela Diretoria e Comissões, mas destes órgãos derivam outros setores que são responsáveis pela efetivação de todas as ações. Porém, deve-se observar que a compreensão dessa composição atualmente está em discussão para que seja vista de outra forma, com olhar mais avançado, e será representada numa próxima figura mais adiante no texto. Por ora, explicita-se o Plenário, Diretoria e Comissões:

**a) Plenário:** é composto por 15 conselheiros, dos quais 12 são do seu corpo efetivo e três suplentes. Todos devem ser associados e escolhidos por meio de eleição direta mediante Assembléia Geral Eleitoral, por um período de quatro anos.

Segundo o Regimento Interno do Conselho Regional de Farmácia, no seu Capítulo III que expõe sobre a organização do CRF/SC, ao Plenário, como órgão deliberativo, compete elaborar e aprovar o Regulamento para as reuniões; zelar pelas suas atribuições, definidas em leis, nas resoluções do CFF e seu próprio regimento interno; criar Câmaras Técnicas de

juízo para apreciar e emitir pareceres nos processos de infração; apreciar e julgar processos das comissões; e decidir sobre o veto do Presidente à deliberação do Plenário, criar Seccionais na área de sua jurisdição, entre outros.

Na Seção II, art. 6º, estão as atribuições dos Conselheiros, que são:

- ✓ Colaborar com a classe em questão de interesse específico, mediante proposta escrita, devidamente justificada;
- ✓ Comparecer às reuniões Plenárias, participar dos debates e decidir sobre assuntos pertinentes ao Plenário;
- ✓ Relatar os processos que lhes forem distribuídos, com exceção do Presidente;
- ✓ Exercer as funções para que forem designados;
- ✓ Propor deliberações ao Plenário ao exercício da profissão farmacêutica, respeitadas a hierarquia das resoluções do CFF

**b) Diretoria:** é constituída de Presidente, Vice-Presidente, Secretário Geral e Tesoureiro. É o Órgão colegiado executivo do Conselho e é composto por Conselheiros Efetivos, com mandato de dois anos, permitindo-se a reeleição.

Suas atribuições, conforme Art. 23 de seu Regimento Interno, são:

- ✓ Cumprir e fazer cumprir as decisões do Plenário;
- ✓ Assinar as atas de suas reuniões;
- ✓ Nomear membros das Comissões Assessoras, escolhidos dentre os farmacêuticos inscritos no CRF/SC, integrantes ou não do Plenário, exceto os da Comissão de tomadas de Contas;
- ✓ Indicar o supervisor do setor de fiscalização, quando se fizer necessário;
- ✓ Admitir e dispensar o pessoal necessário ao serviço do CRF/SC;
- ✓ Propor a criação de seccionais na área de jurisdição do CRF/SC, bem como nomear os respectivos coordenadores;
- ✓ Apresentar ao Plenário do CRF/SC, para apreciação e julgamento, os processos relativos a proposta orçamentária para o exercício seguinte e suas alterações durante o ano; os balancetes trimestrais; o relatório bianual de gestão; e a prestação de contas, todas organizadas de acordo com os atos normativos ou recomendações do CRF, com observância dos padrões estabelecidos e dos prazos fixados;
- ✓ Analisar e encaminhar ao Plenário as decisões dos Trabalhos da Comissões;

- ✓ Tomar efetiva as suas decisões, praticando os atos de administração nas áreas de suas atribuições.

c) **Comissões:** o Regimento Interno, na Seção X, Art. 31, determina que, em caráter permanente, devem ser mantidas três Comissões, a saber:

- ✓ Comissão de Tomada de Contas, com a responsabilidade de fiscalizar, examinar e emitir parecer sobre as contas do exercício;
- ✓ Comissão de Ética Profissional, encarregada de dar andamentos e emitir parecer em processos referentes a ética e a disciplina dos que exercem atividades profissionais farmacêuticas;
- ✓ Comissão de Assistência Profissional, cujo encargo é o de estudar e conceder benefícios a associados que dele necessitem.

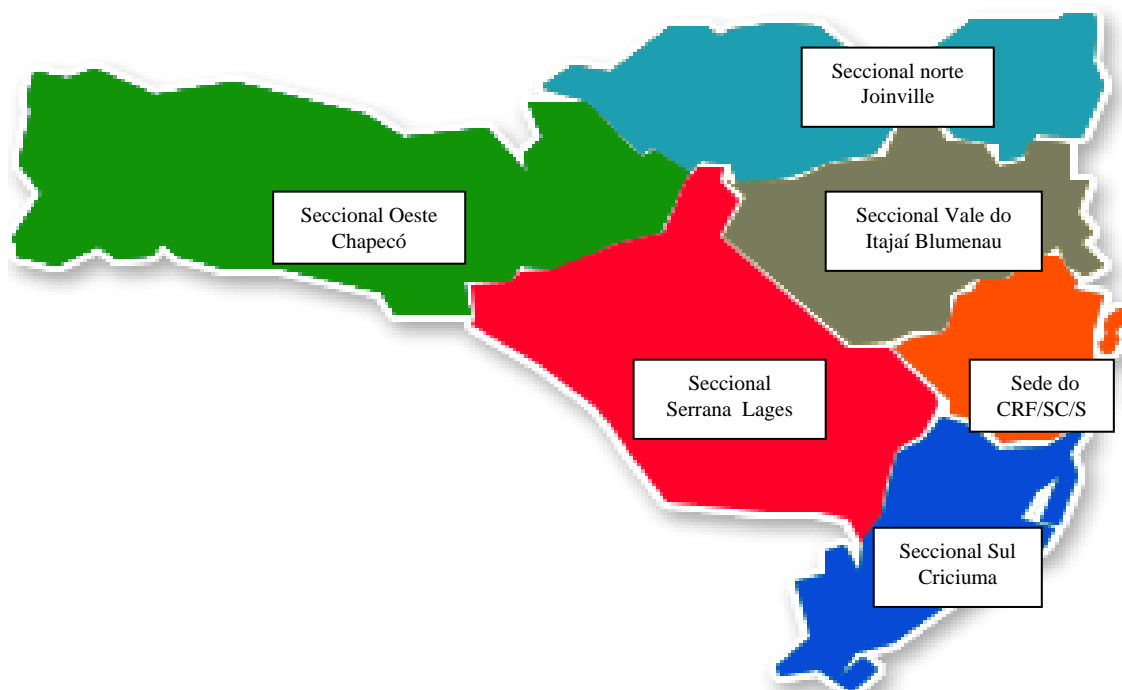
Além das comissões que são determinadas pelo Regimento Interno, verificou-se em entrevista com o Sujeito *E* que existem mais três Comissões, de caráter transitório, e que são originadas a partir das deliberações do Plenário. Atualmente, essas Comissões são as seguintes:

- ✓ Comissão de Ensino: discute a formação em farmácia no âmbito da graduação e da pós-graduação, como também tem a atividade de fortalecer o diálogo com as instituições, professores e estudantes, para contribuir na política educacional de farmácia e promover a qualificação profissional;
- ✓ Comissão de Farmácia: elabora e desenvolve ações para que a farmácia seja reconhecida como estabelecimento de saúde;
- ✓ Comissão de Análises Clínicas: elabora diretrizes para a adequação de seus associados às resoluções da ANVISA, visto que a maioria deles são proprietários de 90% dos laboratórios de análises clínicas.

#### 5.1.5 - Dos recursos técnicos e administrativos

##### a) **Estrutura física**

O CRF/SC está sediado na Travessa Olindina Alves Pereira, Centro, Município de Florianópolis/SC. As seccionais: em número de cinco, distribuídas nas regiões Sul, Norte, Oeste, Meio Oeste e Vale do Itajaí, conforme verifica-se na Figura 5.2.



**Figura 5.2 - Localização Geográfica das Seccionais do CRF/SC.**

Fonte: Elaborado pela autora.

### **b) Recursos humanos**

A Entidade conta com 40 profissionais atuando nos diversos Departamentos, com atividades administrativas, de comunicação e informação, financeiras, recepção, protocolo, serviços gerais, motorista, entre outros. Fazem parte também deste quadro os fiscais. Importante ressaltar que embora os funcionários administrativos sejam contratados através de acesso por concurso público, os Conselheiros tem cargo eletivo, sem remuneração.

O sentido que se imprime para essa referência é que a eletividade do cargo pode dificultar a Gestão do Conhecimento organizacional necessária ao desempenho das atividades burocráticas, visto o compromisso com as deliberações específicas de cada processo a ser analisado e não com as tarefas advindas do trabalho executivo.

### **c) Estrutura administrativa foco da pesquisa**

A seguir são especificadas as características dos locais da pesquisa.

- ✓ **Departamento de Administração e Controle – DAC:** está subordinado ao DAC a recepção, protocolo, seccionais, compras e administração e controle. No entanto, serão descritos principalmente os pedidos de inscrição profissional e de empresas, o fluxo de informação e os caminhos percorridos pelos processos até a certificação de regularidade.

O DAC é responsável por todos os procedimentos operacionais e administrativos e de controle. Para que isso ocorra o CRF/SC disponibilizou em seu *site* as relações de formulários e documentações necessários para a entrada de processos, como Pedido de Inscrição do Profissional Farmacêutico e Empresas. Na Figura 5.3 é apresentada a relação dos serviços aos profissionais e empresas:

<b>PRINCIPAIS SERVIÇOS OFERECIDO PELO CRF/SC</b>	
<b>Para profissionais</b>	<b>Para empresas</b>
Inscrição Original de Farmacêutico	Inscrição de Empresas
Registro do Diploma de Farmacêutico	Inscrição de Posto de Medicamentos
Inscrição Provisória de Farmacêutico	Responsabilidade Técnica (Solicitação, Baixa e Alteração de Horário)
Inscrição por Transferência de Farmacêutico	Baixa de Inscrição de Empresa
Reativação da Inscrição por Transferência de Farmacêutico	Inscrição de Empresa com Farmacêutico Sócio ou Firma Individual
Declaração de Transferência de Farmacêutico	Termo de Compromisso e Adesão ao Programa Farmacovigilância de SC.
Reativação da Inscrição de Farmacêutico	Alteração do Contrato Social da Empresa
Declaração do Não Exercício da Profissão Farmacêutica	Declaração de Horário de Funcionamento de Estabelecimento e de Profissionais Responsáveis Técnicos
Fornecimento de Atestados e Cédulas de Identidade	Notificação de Suspeita de Queixa Técnica a Medicamento Desvio de Qualidade e Inefetividade Terapêutica.
Inscrição Secundária e Definitiva de Farmacêutico	Notificação de Suspeita de Reação Adversa e Queixa Técnica a Medicamento.
Abaixo Assinado – Ato Médico	Relação de Profissionais Farmacêuticos do Laboratório
Requerimento e Termo Acordo de Parcelamento de Débitos Inscritos e Ajuizados	Solicitação de Responsabilidade Técnica, Termo de Compromisso, Declaração de Outras Atividades
Requerimento e Termo de Acordo de Parcelamento de Débitos Não Inscritos em Dívida Ativa	

**Figura 5.3 - Principais serviços oferecidos pelos CRF/SC.**

Fonte: Adaptado com informações colhidas nas entrevistas com sujeitos *C* e *D* e em no *site* [www.crfsc.org.br](http://www.crfsc.org.br).

A Figura 5.3 descreve serviços que são efetuados cotidianamente pelos funcionários dos setores correspondentes. Verifica-se que tanto o farmacêutico quanto a empresa devem estar devidamente inscritos no Conselho, isto é, não basta somente a empresa estar cadastrada em órgãos específicos de sua atividade (comércio, indústria, laboratórios, hospitais, transportadoras etc.), obrigatoriamente elas devem também fazer parte do CRF/SC.

- ✓ **Departamento de Fiscalização:** Conforme o Regimento Interno, a fiscalização será exercida de acordo com a Lei 3.820, de 11 de novembro de 1960, que rege a

criação do Conselho Federal e Conselhos Regionais de Farmácia que, entre outras determinações, especifica o zelo pela “fiel observância dos princípios da ética e da disciplina da classe dos que exercem atividades profissionais farmacêuticas no país” (CRF, 2006).

Precisa-se observar que as atividades farmacêuticas, sejam elas profissionais, industriais ou comerciais, só podem ser exercidas quando observadas várias normatizações, tais como a Lei nº 9279, de 14 de maio de 1996, que regula direitos e obrigações relativos a propriedade industrial; Lei nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, que dispõe sobre o Controle Sanitário do Comércio de Drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos; a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, que redige as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes; a Lei nº 10.213, de 27 de março de 2001, que define normas de regulação para o setor de medicamentos, institui a forma paramétrica de reajuste de preços e medicamentos (FPR) e cria a câmara de medicamentos; a Lei nº 9.965, de 27 de abril de 2000, que normatiza a dispensação ou a venda de medicamentos do grupo terapêutico dos esteróides ou peptídeos e anabolizantes para uso humano; a Lei nº 10.409, de 11 de janeiro de 2002, que dispõe sobre a prevenção, o tratamento, a fiscalização, o controle e apreensão a produção, ao uso e ao tráfico ilícito de produto, substâncias e drogas ilícitas que causem dependência física ou psíquica; a Lei nº 10.669, de 14 de maio de 2003, que altera a Lei nº 6.360/1976, a qual dispõe sobre a vigilância sanitária a que ficam expostos os medicamentos, as drogas, os insumos farmacêuticos e correlatos, cosméticos, saneantes e outros produtos (CRF, 2007a).

Além de leis específicas, compõem o arcabouço legal outros instrumentos que se desdobram em várias resoluções, portarias, designações, decretos e outros que regulam atos da fiscalização. Basicamente, no momento, citam-se somente as que dizem respeito às ações dos fiscais.

Com referência ao funcionamento do Departamento de Fiscalização, coletaram-se informações através da entrevista com a responsável pelo setor (Sujeito B). O registro das suas impressões traz dados substanciais sobre o processo de deslocamento dos fiscais e notificação.

A fiscalização, ela começa toda na figura do fiscal. Nós temos sete fiscais em campo no estado, sendo que dois ficam aqui na região da grande Florianópolis, que seria de Paulo Lopes até Piçarras. De Barra Velha para cima fica o José Benedito, onde fica a seccional de Joinville (seccional Norte), na região do Vale do Itajaí até



o Alto Vale (seccional de Itajaí), é o Wilson, na seccional Meio Oeste que fica em Lages é o Cléber. A região Oeste que tem uma seccional em Chapecó e fica o Mauro, e na região Sul (seccional de Criciúma), fica a Fernanda. Além deles eu também sou fiscal, só que no momento estou mais na parte democrática.

Os fiscais eles têm um roteiro de viagem, roteiros podem ser estabelecidos por questões de necessidade [...]. O fiscal é obrigado a registrar o termo de visita, ele possui um bloco aonde ele preenche com todos os dados da empresa e basicamente se o profissional responsável técnico está ou não presente. Se ele não estiver presente com base na Resolução 409 do Conselho Federal, ele autua a empresa por ausência (SUJEITO B).

A Resolução n. 409, citada pela responsável pelo Departamento de Fiscalização, editada em 26 de março de 2004, regulamenta o procedimento de fiscalização dos Conselhos Regionais de Farmácia. Em seu conteúdo encontra-se além do Regulamento de Fiscalização e das Diretrizes para o Plano Anual de Fiscalização e o Relatório de Atividade Fiscal (mapas mensais), formulários, tais como:

- ✓ Formulário Padrão para Solicitação de Responsabilidade Técnica (RT);
- ✓ Formulário Padrão para Declaração de Outras Atividades;
- ✓ Formulário Padrão de Termo de Compromisso da Empresa;
- ✓ Formulário Padrão de Termo de Visita;
- ✓ Formulário Padrão de Ficha de Verificação das Condições do Exercício Profissional;
- ✓ Formulário Padrão do Auto de Infração;
- ✓ Formulário Padrão do Auto de Infração, que regulamenta o Art. 30 do Anexo I da presente Resolução;
- ✓ Formulário Padrão para Notificação de Multa;
- ✓ Formulário Padrão para Solicitação de Baixa de Responsabilidade;
- ✓ Formulário Padrão da Certificação de Regularidade.

O Art. 30 da Resolução em discussão (art. 409) define que os Conselhos Regionais deverão autuar o estabelecimento farmacêutico que no momento da visita de fiscalização esteja em atividade sem a presença de farmacêutico. Com base nesta informação, verificou-se o princípio básico da autuação do fiscal: a presença do profissional farmacêutico durante o período em que o estabelecimento comercial fica aberto.

Para esclarecimento de como a empresa ou o profissional farmacêutico deve ser autuada, é levantado o depoimento do Sujeito B, que elucida:

A princípio não. Essa autuação é contra a empresa, a lei obriga que tenha responsável presente por todo horário de funcionamento. Antigamente somente era autuado na 3ª ausência, e hoje, pela Resolução 5.991, se na primeira autuação o responsável não estiver, já podemos penalizá-los. Ele estando presente simplesmente o fiscal conversa, preenche o termo de visita e o profissional assina. Se a empresa for constatada que não tem responsável técnico, ele faz o termo de visita informando que não possui responsável técnico, e abre um auto de infração pela ausência do mesmo. Existe outra possibilidade que é da empresa ter somente um responsável técnico dentro do horário das 8:00 às 12:00 e das 14:00 às 18:00, o fiscal vai fora desse horário e constata que a empresa está funcionando, e sem o responsável, então ele autua.

Na continuidade, quando a entrevistada descreve a ação do fiscal, faz referência ao preenchimento do Termo de Visita e assinatura do profissional farmacêutico e ainda complementa sobre a geração da multa:

O fiscal só preenche o documento da autuação. [...]. O termo de visita é sempre obrigatório, depois ele vai fazer as constatações se é regular ou irregular, ilegal ou clandestina. A regular é a empresa que possui tudo certo (CNPJ, Alvará Sanitário, Certificado de Irregularidade...), irregular pode ser por várias situações, ela pode ter todas as documentações, mas o profissional não está presente, e tem também em relação ao horário, então temos profissionais, mas não temos para preencher em todos os horários de funcionamento.

Além do termo de visita, ele vai gerar o auto de infração, onde nós temos dois modelos que seriam um deles para a ausência do farmacêutico e outro que pode englobar tanto o CRT quanto sem o mesmo.

A empresa, se for constatada ilegal, é uma empresa que mesmo possuindo o CNPJ e a inscrição estadual, mas não tem a inscrição do CRF/SC, para nós ela seria uma empresa inexistente, onde o fiscal passa, constata e autua. Já a clandestina é uma empresa que simplesmente abre as portas, joga os medicamentos e não possui documentação. Isso ocorre muitas vezes em temporada, principalmente no Litoral, as pessoas abrem para faturar um pouco.

A mesma fonte ainda informa que em média são efetuadas duas visitas por ano a cada estabelecimento, apesar da meta ser de três visitas ao ano. Porém, na ocorrência de alguma denúncia, retornam quantas vezes for necessário. Cada seccional é responsável pela sua área, assim pode ser que em algumas localidades ocorram mais vistorias que em outras. A maioria dos documentos necessários para verificação é de acesso *on-line*, porém os específicos de uso exclusivo dos fiscais não podem ser acessados via eletrônica. Informações sobre os trâmites de processos e julgamentos somente poderão ser adquiridos com solicitação direta ao CRF/SC.

Dirimidas as dúvidas sobre a fiscalização na empresa que é obrigada a manter um farmacêutico como responsável técnico, ainda há de se salientar a multa sobre o próprio profissional. Este pode ser autuado nas situações em que ocorra reincidência de ausência

(falta ao trabalho), descumprimento da regulamentação farmacêutica ou desrespeito ao código de ética, falta técnica, entre outras, isto é, quando a responsabilidade da falta não é mais da empresa e sim do próprio profissional. Dentre as penalidades, as mais graves são: multa, suspensão disciplinar e, finalmente, cassação do diploma.

Avaliando essa questão, infere-se que a movimentação dos fiscais nas visitas de inspeção ocorre com certa dificuldade. Internamente, os mesmos contam com a disponibilização de uma área específica na sede do CRF/SC, com protocolo próprio, funcionários para registro e acompanhamento dos processos e um Sistema de Gerenciamento dos Conselhos de Farmácia – SISCON<sup>1</sup>, carro para deslocamento e assistência técnica administrativa e jurídica. Porém, a estrutura de trabalho dos fiscais em campo ainda acontece de maneira defasada em relação ao uso de instrumentos tecnológicos, pois recebem somente blocos (cópias físicas) de documentos que são de preenchimento manual e um telefone celular para consultas ao CRF/SC no caso de alguma dificuldade.

#### **d) Assessoria de Comunicação**

Segundo a Assessora de Comunicação do CRF/SC (Sujeito *D*), não existe um departamento ou setor de comunicação no Conselho, o que há é uma Assessoria de Comunicação que faz o tripé com a Assessoria Política e Administrativa, contando com um profissional de jornalismo e um estagiário que são responsáveis por toda ação de comunicação e pelo Departamento de Informática.

Trabalhando de forma conjunta, todas as atividades são direcionadas para a divulgação das ações, comunicações, publicações, contatos, e serviços aos inscritos e à sociedade em geral. Para ilustração foram relacionadas algumas publicações, apresentadas a seguir:

---

<sup>1</sup> SISCON: é um sistema que contém o gerenciamento financeiro, controle de profissionais e empresas, controle de processos, controle de protocolo e controle de processos fiscais dos Conselhos Regionais de Farmácia.

✓ **Campanhas Institucionais:**



Aprovar o substitutivo Ivan Valente e conscientizar a sociedade. As farmácias, enquanto estabelecimentos de saúde, foram os objetivos centrais da campanha *Farmácia não é um simples comércio. Sua vida não tem preço*. Lançada pelo CRF/SC, ultrapassou as fronteiras catarinense e teve adesão de outras entidades da saúde.

**Figura 5.4 - Farmácia, estabelecimento de saúde.**

Fonte: CRF (2007b)



A comunicação com os farmacêuticos é prioridade para o Conselho. Cinco edições da Revista Comunicador Farmacêutico foram publicadas em 2006. Legislação, âmbito profissional, assistência farmacêutica e ações desenvolvidas pelo CRF/SC/SC/SC estão entre os temas privilegiados pela Revista. A coleção das informações, a diversidade de fontes e a abordagem multifocal são pré-requisitos no processo de elaboração das matérias.

**Figura 5.5 - Comunicação com os Farmacêuticos.**

Fonte: CRF (2007b)



**Murais:** para potencializar a comunicação com as empresas, o CRF/SC desenvolveu dois novos veículos de comunicação em 2006: o Jornal Mural *Farmacopéia*, dirigido às Farmácias, *Análise*, voltado para os laboratórios de análises clínicas. Foram publicadas duas edições de cada jornal.

**Figura 5.6 - Comunicação com as empresas.**

Fonte: CRF (2007b)



Para divulgar o *Programa Farmácia Notificadora*, o CRF/SC produziu cartazes e panfletos. O material foi distribuído às farmácias para que estas divulguem o programa junto a comunidade. No cartaz e no panfleto há espaço para que os estabelecimentos incluam seu endereço

**Figura 5.7 - Farmácia Notificadora.**

Fonte: CRF (2007b)



### Guias para Jornalistas

Cerca de 1,5 mil jornalistas catarinenses de mais de 300 veículos de comunicação receberam o impresso *O setor farmacêutico em SC: um guia para a imprensa*. A publicação apresenta o CRF/SC e suas principais atividades. Leva informações relativas ao âmbito profissional e aborda os principais setores farmacêuticos no Estado. O guia municiou a imprensa com informações relevantes do setor e potencializou a comunicação entre o CRF/SC e a sociedade através da mídia.

### Figura 5.8 - Comunicação com a Imprensa.

Fonte: CRF (2007b)

As figuras acima, as quais são periodicamente produzidas, iniciaram há menos de dois anos e traduzem, na referência de Choo (2003), que o conhecimento detido pelo CRF/SC tem de ser compartilhado, transformado e disseminado para a sociedade. O que se verifica é que a constante evolução de novas tecnologias é incorporada pelo Conselho. Nesse sentido, pode-se apontar, a partir das informações colhidas na entrevista (Sujeito C):

- ✓ **CRF/SC na mídia:** por meio de *releases*, o setor farmacêutico e o CRF/SC estiveram presentes nos principais jornais impressos, rádio e televisões catarinenses;
- ✓ **Jornal Interno:** as edições têm como base qualificar a comunicação entre os funcionários do CRF/SC, integrá-los e potencializar a qualidade das atividades desenvolvidas.

Apurou-se que o *Jornal Interno* é uma produção recente (outubro de 2006) e está sendo usado para a socialização do conhecimento de todos os funcionários. Além de informar as atividades do Conselho, a busca de formação de novos conceitos, seja ela para uso interno da organização ou para que se possam expandir as ações para além da porta do Conselho, servem como alicerce para a troca de idéias e a construção de um novo saber e, logicamente, novos processos de difusão.

O compartilhamento de conhecimentos originou várias atividades e o Conselho produziu outra ferramenta importante para agregar valor para ações futuras:

- ✓ **Banco de Imagens:** de uso exclusivo do CRF/SC, foram produzidas fotos dos diversos setores farmacêuticos, entre eles: farmácias comerciais e de manipulação; laboratório de análises clínicas; e indústrias de medicamentos e alimentos. Atividades como as de fiscalização noturna, debate com autoridades e o

lançamento da campanha *Farmácia estabelecimento de saúde* foram registrados. As imagens são utilizadas principalmente nos materiais impressos e virtuais do Conselho e para divulgação na mídia.

Uma das ferramentas mais atuais e importantes para disseminar as informações e adquirir conhecimento é o uso da Internet e está presente a todo o momento na busca de constante atualização. Esse canal, construído como uma *rede de comunicação*, conforme colocado por Angeloni (2002), é amplamente usado internamente pelo Conselho. O depoimento colhido na entrevista e transcrito abaixo evidencia tal fato:

A página virtual do Conselho de Farmácia está em permanente transformação. Em 2006 seu design foi reformulado. Entre as principais novidades estão a clipagem, atualização das notícias, formulários, boletos *on-line*. Estamos trabalhando para disponibilizar em tempo real informações do SISCON para seccionais, fiscais, profissionais e usuários. A intranet sistema interno de comunicação entre os funcionários, é uma importante ferramenta pra a comunicação interna (Sujeito D).

Em uma análise da importância dessa página virtual, verifica-se o fácil acesso que a Internet oferece e, ainda, a agilidade com que se podem obter as informações sobre o Conselho, sobre as atividades desenvolvidas e, acima de tudo, os subsídios direcionados à atuação do profissional de farmácia. O tempo real de divulgação agiliza os procedimentos fazendo com que a resposta aos usuários seja rápida e precisa. A responsabilidade do desenvolvimento desse ambiente está a cargo do Departamento de Informática, cujas atividades serão descritas no próximo item.

#### **e) Departamento de Informática**

Os Sujeitos C e D, no momento da entrevista, além de informarem dados complementares, ainda forneceram um *Compact Disc* que continha uma apresentação de todas as ferramentas utilizadas pelo Departamento de Informática. Os registros inferem inicialmente ao objetivo do desenvolvimento de tais ferramentas:

- ✓ Pesquisar, desenvolver e aplicar tecnologias modernas de informática no ambiente *web* com uso de ferramentas *free* (livre);
- ✓ Aumentar qualitativa e quantitativamente a segurança das informações do CRF/SC;
- ✓ Dar manutenção aos equipamentos e treinamento aos usuários nas ferramentas dos ambientes Ms-Dos, Win98, WinXP, Win2000 e Linux;
- ✓ Promover melhorias nos sistemas de gestão, atender todas as demandas de *software* e *hardware* do egrégio e suas seccionais (Sujeito D).

Para esses trabalhos, a equipe conta com vários assessores, além de estagiários, entre eles dois técnicos de informática com experiência em gerenciamento de rede, manutenção de *hardware* e em desenvolvimento de aplicativos nos ambientes Ms-Dos, MS- Windows, *Web*. Ainda compõe a equipe um outro profissional que se responsabiliza *pela manutenção de ferramentas e sistemas em funcionamento no CRF/SC e manutenção prévia de hardware*.

Os ambientes de redes usuais e as funções desenvolvidas são descritos a seguir:

- ✓ **Ambiente MS-DOS (texto):** criação, desenvolvimento, codificação, manutenção, suporte aos sistemas desenvolvidos na linguagem *Clipper* com banco de dados DBF/NTX/IDX. (BCD, IPR, RCB, PRT, PTR, EST);
- ✓ **Ambiente Desktop Windows Cliente (Gráfico):** treinamento aos usuários em Windows 98, Windows XP, Windows 2000 Server, manutenção das ferramentas (Sefip, Caged, Gerenciador Financeiro bb, bbpag, bbgps, Conectividade Social);
- ✓ **Ambiente Web/Internet – Site Gráfico:** criação, designer, definição de *layout*, desenvolvimento, manutenção, suporte, com utilização das ferramentas: Corel Draw, Corel Fotopaint, Java Script, Dreamweaver, Acrobat Profissional e Flash, FireWorks, CGI, html, dhtml. PhotoShop;
- ✓ **Ambiente Web/Internet – Site Banco de Dados (Free):** criação, definição de *layout*, desenvolvimento, manutenção, ao servidor apache com suporte a banco de dados MySQL Server, MySQL Front, Easy PHP;
- ✓ **Sistema de Segurança de Rede e de Comunicação:** suporte, desenvolvimento e manutenção de proteção contra *Hackers*, com *Firewall*, DHCP, estabelecimento de filtros para *site* e ferramentas indevidas com o uso de *proxy*, monitoramento do uso das estações em nível de usuário. Gerenciamento das centrais de alarme, telefônica, de monitoramento digital através de câmeras;
- ✓ **Contas de E-mail:** suporte, manutenção e gerenciamento das contas de e-mail do CRF/SC, Seccionais, Diretoria e Conselheiros e Comissões;
- ✓ **Rede:** administrador da rede Windows 2000 Server, rede lógica, *Firewall*, servidor de comunicação através do sistema de monitoramento digital, *braker* e *router IP* fixo, redes elétrica e central telefônica telefônica.

Através do ambientes livre, Intranet *web*, os entrevistados (Sujeitos C e D) enumeraram as atividades desenvolvidas, das quais destaca-se:



- ✓ **Criação de Ambiente Intranet** para fins de transferência e atualização de arquivos de grande calibre, via FTP. O Serviço é utilizado diariamente pelas seccionais para baixar e atualizar o executável e os bancos de dados do SISCON e IPR;
- ✓ **Agenda Web:** criação de banco de dados em ambiente de Intranet com agenda eletrônica para cadastro de contatos do CRF/SC e Seccionais;
- ✓ **Bolsa de Emprego Dinâmica:** implementação de banco de dados em PHP/MYSQL com mais de 1.350 profissionais cadastrados;
- ✓ **Estatística Avançada de Visitas e de Uso do Site:** banco de dados em PHP/MYSQL com estatística de: médias diárias de visitas, semanais, mensais e totais de visitas das últimas 20 semanas; indicação de país de origem da visita; identificação do usuário e seu ambiente de origem (win/unix/linux); navegador utilizado pelo usuário; site de busca e sistema de palavras-chave mais usadas para encontrar o *site* do CRF/SC; gráfico das funções disponíveis;
- ✓ **Formulários Dinâmicos On-line:** banco de dados com 26 formulários *on-line* para uso nos diversos requerimentos endereçados ao CRF/SC e necessários à classe farmacêutica;
- ✓ **Boletim Eletrônico:** criação de formulário e banco de dados em PHP/MYSQL para cadastramento de interessados em receber o boletim eletrônico do CRF/SC;
- ✓ **Clipagem:** criação de banco de dados com atualização diária;
- ✓ **Informativos:** criação de banco de dados para o informativo COFA;
- ✓ **Publicações Legais:** criação de banco de dados para arquivamento das publicações legais: editais, legislação, portarias, resoluções;
- ✓ **Projeto Farmacovigilância:** criação de formulário e banco de dados no ambiente de Intranet para todos os inscritos nos cursos de farmacovigilância;
- ✓ **Busca Avançada:** criação de janela na página principal do *site*, que permite a realização de busca de todo o seu conteúdo.

Como o Conselho mantém toda a estrutura tecnológica, as atividades de manutenção, gerenciamento, funcionamento dos servidores, estações de trabalho, atualização, reparos, troca de periféricos, formatação e reinstalação de *drivers*, impressoras e rede física, estabilizadores e *no-breaks*, comunicação com Pabx (rêmora), micro Pabx, *multican surveillance system*, bem como os processos de *Up-load* e *Down-load*, gravações, impressões

físicas e emissão de cópias, monitoramento de programas, atualizações do arcabouço jurídico e normativo do CRF/SC, entre outros, são desenvolvidas no Departamento de Informática.

O Programa de Gestão de Relacionamento (*Customer Relations Management - CRM*) ainda comporta o gerenciamento das contas de e-mail [crfsc@crfsc.org.br](mailto:crfsc@crfsc.org.br) e [di@crfsc.org.br](mailto:di@crfsc.org.br); o gerenciamento da interface de comunicação entre o CRF/SC e a SISPROG2, levando as necessidades e fornecendo as informações quanto ao funcionamento do CRF/SC a fim de que as ferramentas do SISCON; o gerenciamento do volume de solicitações dos diversos departamentos; o gerenciamento constante a todos os Departamentos, Diretoria e Assessoria quanto à utilização das ferramentas de trabalho (*site*, *Siscon*, *Ipr*, *Office* etc), sanando problemas e esclarecendo dúvidas, bem como quanto à correta utilização dos equipamentos e periféricos; estabelecimento de conexão *on-line* (Msn, Pconywhere) do CRF/SC, com a SISPROG, visando atualizar BD. e EXE. do SISCON; o gerenciamento dos atos administrativos, cadastrais, fiscais e de controle e auditoria, entre outros.

O setor ainda conta com o desenvolvimento de projetos para ampliação e modernização de todo o sistema de informação do Conselho. Os entrevistados (Sujeito C e D) pretendem imprimir, a curto prazo, dentro do ambiente livre, vários projetos, dos quais destacam-se os de interesse do estudo ora proposto:

- ✓ **Projeto Seccional *on-line*:** interligação *on-line* do SISCON nas seccionais (Oeste, Sul, Norte e Meio-Oeste) através de *link* empresarial com utilização de sinal de Web e da ferramenta TS (*Terminal Service*) do Windows 2000 Server;
- ✓ **Projeto CRF/SC - Web:** criação de interfaces no ambiente *web* (*site* do CRF/SC), conectado através de LAN-IP ao Banco de dados do Servidor de arquivos SQL-SERVER-SISCON, que prevê as consultas e geração de boletos para quitação de débitos inscritos;
- ✓ **Projeto Treinamento de Uso *Software-free*:** geração de manual de treinamento destinado aos usuários finais, com o objetivo de minimizar o trauma de troca do ambiente *Windows* para *Linux*, entre funcionários do Conselho;
- ✓ **Projeto Controle de Estoque:** formatação codificação e configuração em ambiente de Intranet (PHP/MYSQL) de aplicativo para controle de estoque;**Projeto Controle Patrimonial:** formatação codificação e configuração em ambiente de Intranet (PHP/MYSQL) de aplicativo para controle de patrimônio;

---

<sup>2</sup> SISPROG: empresa que mantém contato direto com o Conselho Federal de Farmácia que homologa e desenvolve o Sistema de Gerenciamento dos Conselhos Regionais de Farmácia em todo o território nacional.

- ✓ **Projeto Registro de Servidor como DNS:** registro do CRF/SC como servidor de DNS, para autenticação de *link* para as seccionais;
- ✓ **Projeto Consulta de RT Via Site:** criação de ambiente no *site* para disponibilização de BD (Php/Mysql) com farmacêuticos e suas responsabilidades.

Segundo os entrevistados (Sujeitos *C* e *D*), esses projetos, quando devidamente instalados, além de beneficiar os farmacêuticos, empresas e afins, irão beneficiar toda a sociedade. Os projetos também fazem parte da estratégia do Departamento de Informática para suprir limitações encontradas atualmente quando necessitam disponibilizar dados que dizem respeito às atividades do próprio Conselho.

O Estudo de Caso empreendido na organização trouxe elementos para verificação das dificuldades com que os técnicos responsáveis pelo Departamento de Informática se deparam no desempenho de suas atividades. Para os mesmos, o gargalo do Departamento pode ser encontrado: na falta de treinamento quanto ao uso das ferramentas SISCON, *Site*, IPR; número de cadastro aberto, não interligando ao nome, o que gera mais de uma inscrição; falta de envolvimento dos indivíduos com a organização; falta de comunicação e integração inter-departamentos; alterações constantes de prioridades, impostas por força de atendimento às emergências e a mudança da legislação; e, por último, a dificuldade de acompanhar as novas tecnologias, pois estão em constante evolução.

Seguindo a mesma linha de diálogo, as dificuldades também estão sendo sentidas em outros setores do Conselho. O Sujeito *E* ressalta algumas dificuldades, principalmente no que diz respeito à manipulação e ao uso correto de medicamentos. Nem sempre o Conselho detém todas as informações necessárias para bem informar seus inscritos. Para o mesmo, é necessário também, empreender uma ação efetiva.

Como horizonte a curto e médio prazo, espera-se fortalecer a estrutura para atuação local a partir de uma rede mundial, através de um programa conjunto de formação para Farmacovigilância, visando preparar e despertar profissionais para a identificação de medicamentos que poderão causar disfunções. A intenção é que estas informações, atualmente obtidas sem destino de uso para a formação de banco de dados, sejam tratadas para ajudar na análise das causas constatadas (SUJEITO *E*). Para finalizar, outros entrevistados também colocaram uma

necessidade premente no Conselho: a unificação de se pensar o trabalho profissional. Esse foi um dos pontos em comum entre os Sujeitos *A*, *B* e *E* durante as entrevistas, pois todos afirmam que ainda existe entre os farmacêuticos algumas divergências quanto à real definição da atividade exercida pelo profissional, apesar do ajustamento de conduta verificada em Lei.

Para os entrevistados é necessário que se desenvolva um trabalho específico com todos os inscritos no Conselho, e para o Sujeito *E*, poderia tomar forma através de ações que levem os farmacêuticos a entenderem “que a materialização de sua atuação tem respostas em termos de saúde, não cabendo apenas entender que é uma atividade de prestação de serviços [...]. A atuação tem repercussão social significativa”.

## 5.2 - Estratégias do CRF/SC

O CRF/SC atua, em nível nacional, com estratégias consideradas de vital importância para a sociedade. Nessas estratégias – Farmacovigilância e Farmácias Notificadoras e a transformação dos estabelecimentos comerciais em estabelecimentos de saúde - estão envolvidos, além dos profissionais e estabelecimentos farmacêuticos e indústrias ligados à área, outros segmentos, como os setores político administrativo, judiciário e a própria população.

Durante entrevista com o Assessor Político (Sujeito *E*), este citou as estratégias descritas a seguir.

### 5.2.1 - Farmacovigilância

Os conceitos relacionados à Farmacovigilância vêm passando por vários processos de mudanças, o que pode significar o amadurecimento das atividades a ela relacionadas.

Laporte e Carné (1993, p.111) conceituam Farmacovigilância como “um conjunto de atividades destinadas a identificar e avaliar os efeitos do uso agudo e crônico dos tratamentos farmacológicos na população ou em subgrupos expostos a tratamentos específicos”.

Para a Organização Mundial da Saúde, a Farmacovigilância é “ciência e atividades relativas à identificação, avaliação, compreensão e prevenção de efeitos adversos ou qualquer problema possível relacionado com fármacos” (ANVISA, 2006).

Preocupando-se basicamente com a descoberta, avaliação e prevenção de reações adversas de medicamentos, os principais objetivos da Farmacovigilância, segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) (OMS, 2005), são:

- ✓ Promover o uso racional e seguro de medicamentos;
- ✓ Efetuar a avaliação e comunicação dos riscos e benefícios dos medicamentos no mercado; e

- ✓ Educar e informar os pacientes.

Atualmente, o Programa Internacional de Monitorização de Reações Adversas da OMS, que consiste em possibilitar a identificação de reações adversas raras a fármacos que não tivessem sido verificadas em ensaios clínicos, é coordenado pelo Centro Colaborador *The Uppsala Monitoring Centre* (UMC), localizado em Uppsala, na Suécia, com a supervisão de um comitê internacional. São 86 países que participam desse Programa, e destes, 75 são membros oficiais e 11 são considerados membros associados. Os últimos países a aderir a esse Programa foram a Nigéria e Malta, no ano de 2004 (OMS, 2004; UMC, 2005). O Brasil foi inserido em 2001 como o 62º membro oficial (OPAS, 2002; PETRAMALE, 2002).

A identificação de reações adversas raras a fármacos no Brasil é de responsabilidade da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a qual foi criada em 1999, vinculada ao Ministério da Saúde (MS). Com a criação da Anvisa, criou-se também o Sistema Nacional de Farmacovigilância, gerenciado pela Unidade de Farmacovigilância (UFARM), a qual está integrada à Gerência Geral de Segurança Sanitária de Produtos de Saúde Pós-Comercialização (ANVISA, 2006). Um dos passos iniciais para a consolidação do Sistema de Farmacovigilância Brasileiro foi a inserção do Brasil em 2001 como membro oficial do Programa Internacional de Monitorização de Medicamentos (OPAS, 2002; UMC, 2005).

No Brasil ainda não existe uma regulamentação específica sobre Farmacovigilância, no entanto, este tema esteve sob Consulta Pública em 2003, onde propostas foram analisadas e deverão ser publicadas em Resolução. Desta forma, a UFARM orienta que seja utilizado o modelo *Periodic Safety Update Report/International Conference of Harmonization* (PSUR/ICH), baseado no Guia E2C, um *guideline* desenvolvido por um grupo de peritos na ICH e que contém modelos em forma de periódicos recomendados para adoção aos corpos regulatórios da União Européia, do Japão e dos Estados Unidos da América (OMS, 2005; ICH, 2006).

As estratégias estabelecidas pela Anvisa para a Farmacovigilância no Brasil (ANVISA, 2006) para o período de 2005-2006 são:

- ✓ Manutenção do Brasil na Rede Internacional de Vigilância (OMS);
- ✓ Promoção da notificação espontânea de RAM e desvios de qualidade (DQ);
- ✓ Manutenção da Rede de Hospitais Sentinelas;
- ✓ Expansão da Rede de Farmácias Sentinelas e Farmácias Notificadoras;
- ✓ Promoção do uso racional de medicamentos;

- ✓ Investigação de sinais e *clusters*;
- ✓ Monitorização de recolhimentos internacionais;
- ✓ Revisão permanente do mercado (avaliação benefício-dano);
- ✓ Revisão de regulamentos técnicos;
- ✓ Descentralização das ações sobre Farmacovigilância;
- ✓ Harmonização em Farmacovigilância no Mercosul e América Latina;
- ✓ Comunicação com colaboradores e usuários de medicamentos.

### 5.2.2 - Farmácias Notificadoras

Segundo Rigo e Nishiyama (2005), a ANVISA está articulando, em parceria com a Vigilância Sanitária e o Conselho Regional de Farmácia de cada Estado, um projeto piloto denominado de *Farmácias Notificadoras*, o qual pretende ampliar as fontes de notificação de casos suspeitos a efeitos adversos e de queixas técnicas dos medicamentos.

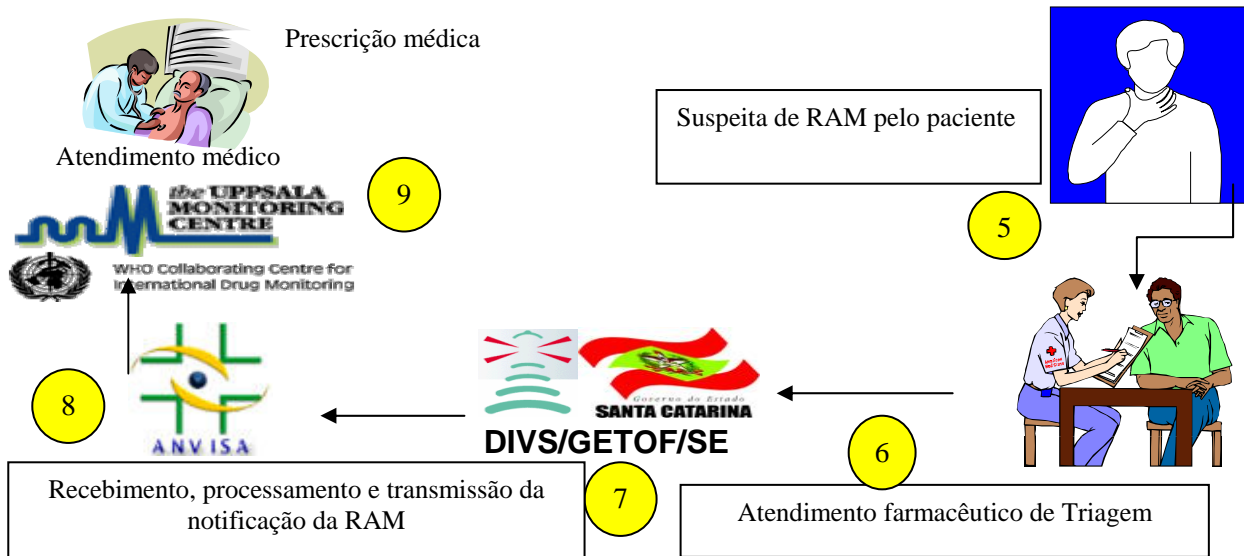
Um dos principais métodos utilizados pela Farmacovigilância para identificação de reações adversas, raras ou não, é a notificação espontânea (ou voluntária) de suspeitas de reações adversas a medicamentos, feita por profissionais de saúde, que são encaminhadas às agências que regulam o setor farmacêutico em cada país (DIAS *et.al.*, 2004-2005).

Por meio do *site* da Anvisa (ANVISA, 2006) são fornecidos formulários de notificação que são utilizados atualmente, a saber:

- ✓ Formulário de notificação de suspeita de reação adversa a medicamentos – para profissionais de saúde;
- ✓ Formulário de notificação de desvio da qualidade – para profissionais de saúde;
- ✓ Comunicação de evento adverso – para usuários de medicamentos; e
- ✓ Sistema Eletrônico de Notificação (SINEPS) – para hospitais sentinelas.

O fluxo de informação (Figura 5.9) é um dos exemplos de como deve ocorrer, na prática, o processo de informação em relação à notificação das reações adversas a medicamentos.





**Figura 5.9 - Fluxo de Informação: Reações adversas como queixa do paciente.**

Fonte: CRF (2007c)

Como mostra a Figura 5.9, quando um indivíduo está sob tratamento hospitalar (1) ou em casa, ou ainda vai a uma consulta médica e o médico lhe dá uma prescrição (2), o paciente vai à farmácia (3) e compra os medicamentos (4). Se após o uso dos medicamentos o paciente sentir que lhe deu reação, ou então se o mesmo é alérgico ao princípio ativo do medicamento, ou se faltava uma cápsula de remédio na embalagem, ou ainda que a embalagem estava danificada, então o paciente deve voltar à farmácia ou ao consultório médico e conversar com o profissional de saúde, explicando o ocorrido.

O profissional da saúde deve fazer a triagem, num formulário próprio oferecido pela Anvisa, anotar todas as informações que lhe foram repassadas pelo paciente e remetê-las ao Conselho Regional de Farmácia ou para a Vigilância Sanitária do Município ou Estado. Estes órgãos, por sua vez, recebem os formulários e os repassam para a Anvisa, que irá repassá-los para a UMC, na Suécia. Depois do registro de um medicamento, toda a informação disponível quanto à segurança local e internacional é continuamente monitorada pela autoridade regulatória de medicamentos e pela empresa farmacêutica interessada.

A prestação de serviços de informações de alta qualidade a profissionais da saúde é tarefa básica de um Centro de Farmacovigilância e instrumento principal na estimulação de notificações. Para esse propósito e para a avaliação das notificações de casos, o Centro de Farmacovigilância nacionais podem ter acesso *on-line* à abrangente e atualizada base de dados do UMC (UMC, 2005).

No processamento de dados, nos estágios iniciais, as notificações de casos podem ser tratadas manualmente. À medida que aumentam, geralmente aconselha-se a utilização de um sistema de informática que possibilite o processamento e recuperação de casos, de acordo com os medicamentos suspeitos e as reações adversas (OMS, 2005).

Para a OPAS (2005), o sistema de informática deve incluir um arquivo hierárquico de medicamentos, que permita o registro conforme o nome de produto, denominação genérica e categoria terapêutica, bem como uma terminologia hierárquica de reações adversas.

Na medida do possível, terminologias internacionalmente reconhecidas, classificações de medicamentos (ATC, DCI/INN) e reações adversas (como por exemplo, WHO-ART, MedDRA) devem ser usadas para facilitar comparações internacionais de resultados e transferência internacional de dados.

Como pode ser observado, a Farmacovigilância pode ser considerado um sistema de informações, coletas dos dados, armazenamento, distribuição e disseminação da informação, gerando novos dados e conhecimento cada vez mais abrangentes.

### 5.2.3 - Transformação dos estabelecimentos comerciais em estabelecimentos de saúde

Uma das principais estratégias usada pelo CRF/SC é o estabelecido no Projeto de Lei nº 4.385/94, que se ainda encontra em discussão na Câmara Federal de Deputados. Apesar de ainda não aprovada a Lei, o conteúdo vem sendo discutido amplamente pela sociedade e pelos profissionais da área de saúde, parlamentares, sociedade em geral e por todos os estabelecimentos que comercializam, manejam ou ainda fabricam produtos destinados à saúde e medicamentos.

Em especial, o CRF/SC desenvolve diversos encontros em todo o Estado para discussão da matéria *Campanha Farmácia Estabelecimento de Saúde*, que busca transformar as farmácias não mais em simples estabelecimentos comerciais e sim em estabelecimentos de saúde. As principais reivindicações que disciplinam as ações reafirmam o papel do farmacêutico como agente fundamental para a prestação de assistência farmacêutica e defende a farmácia como um “estabelecimento de saúde”, com as determinações seguintes:

- ✓ Farmácia como um estabelecimento de saúde onde se processa a manipulação e/ou dispensação de medicamentos;
- ✓ As farmácias devem ser articuladas e integradas com o Sistema Único de Saúde;



- ✓ As drogarias, os postos de medicamentos e os dispensários de medicamentos passam a denominar-se farmácias;
- ✓ Para a instalação de novas farmácias será exigido, além do registro no Conselho Regional de Farmácia, a autorização e o licenciamento da autoridade sanitária competente e o atendimento de critérios demográficos, epidemiológicos, geográficos e de interesse público;
- ✓ A presença do farmacêutico é obrigatória durante todo o horário de funcionamento;
- ✓ É proibida a promoção e a propaganda de medicamentos que induzam a automedicação, o uso irracional e inadequado de medicamentos, o que põe em risco a saúde da população;
- ✓ O proprietário da farmácia não poderá desautorizar ou desconsiderar as orientações técnicas emitidas pelo farmacêutico.

O projeto defende, ainda, que esses estabelecimentos não possam vender produtos que sejam alheios à saúde (ração para animais, filmes fotográficos etc.) e que os farmacêuticos sejam auxiliados por uma equipe com formação na área de saúde e não por simples vendedores.

As campanhas, além de encontros para discussão do tema em cidades das seccionais, tem informações disponibilizadas por meio eletrônico, principalmente através do *site* [www//sindfar.org.br/campanhas/fciasaude/projeto.html](http://www.sindfar.org.br/campanhas/fciasaude/projeto.html). Essa ferramenta é colocada pelos representantes do Conselho como um importante meio de difusão e apoio a essa estratégia.

Se realmente efetivada tal reivindicação e aprovada a Lei, se tornará uma das maiores conquistas dos trabalhadores na área da saúde e, principalmente, para os farmacêuticos, pois gera um atendimento qualificado num país onde é costume a auto-medicação e o comércio de medicamentos com certo descontrole.

Essas estratégias desenvolvidas pelo CRF/SC têm como ponto primordial a solidificação das atividades do farmacêutico como relevância social. Esse sentido se dá no momento em que o usuário das drogas se torne consciente e informado de seus direitos, bem como dos perigos e benefícios do uso dos medicamentos. Os estabelecimentos de saúde serão capacitados para articular as ações com o que está preconizado pelo Sistema Único de Saúde (SUS): a prevenção e recuperação da saúde do povo brasileiro.

### **5.3 - Uso das Ferramentas para a Gestão do Conhecimento pelo CRF/SC**

O uso das ferramentas da Gestão do Conhecimento utilizadas pelo CRF/SC serão demonstradas relacionando o agrupamento de três categorias básicas, ditadas pelo IPEA (2005), conforme já descrito no Capítulo 3:

#### **5.3.1 - Práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos**

As práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos e utilizadas pelo CRF/SC são apresentadas na Figura 5.10.

Práticas relacionadas a Gestão de Recursos Humanos			
Práticas	Utilizam		Observações
	Sim	Não	
Fóruns (presenciais e virtuais)	x		Formados pelas Comissões de Ensino, Farmácias, Análises, Ética e Assistência Farmacêutica.
Comunidades de Prática e Conhecimentos	x		Colaboração de pessoas internas e externas: encontros formais, fóruns, campanhas etc.
Educação Corporativa	x		Farmapolis e cursos de formação continuada.
Narrativas	x		Reuniões e Plenárias.
<i>Mentoring e Coaching</i>	x		<i>Expert</i> : Assessor Político e Estratégico; <i>Agente</i> : elo entre o CRF/SC e a sociedade e órgãos governamentais.
Universidade Corporativa		x	Parceiros externos: cursos etc.

**Figura 5.10 - Tipos de práticas usadas pelo Conselho.**

Fonte: Elaborado pela autora.

**Fórum presenciais e virtuais:** esta prática está implementada no CRF/SC através das atividades promovidas pelas comissões de Ensino, Farmácia, de Análises Clínicas, Ética Profissional e Comissão de Assistência Profissional, além de eventos com os profissionais de farmácia para discussões de temas diversos.

Estas atividades geralmente estão direcionadas ao público externo que envolve os profissionais inscritos no Conselho. Assim, o integrantes discutem, homogeneízam e compartilham informações, idéias e experiências que contribuem pra o desenvolvimento de competências pessoais para o aperfeiçoamento dos processos e atividades do Conselho.

Para exemplificar essas atividades, pode-se citar a lista de discussões que também está inserida neste contexto através do compartilhamento das informações e conhecimento via portal dos farmacêuticos, endereços eletrônicos, cujas práticas estão totalmente distribuída no CRF/SC.

**Comunidades de práticas ou de conhecimento:** implementada no Conselho, conta com a colaboração de pessoas internas e externas, representantes de outras organizações, como universidades, organizações governamentais e sociedade civil, que utilizam TICs, encontros pessoais, reuniões formais, fóruns, entre outros. São grupos de pessoas ligadas à área de saúde e de ensino e interdisciplinares em torno do interesse comum que é o da saúde, da assistência farmacêutica, uso correto de medicamentos, farmacovigilância, farmácias notificadoras, campanhas, entre outros.

**Educação corporativa:** não existe um programa formal de educação continuada no Conselho, porém a formação se dá através de cursos para os profissionais de farmácia em todas as áreas de conhecimento farmacêutico. Cabe ressaltar que tal atividade não é oferecida aos funcionários. O exemplo disso é o processo de construção da farmacovigilância, onde foram realizados cursos de formação profissional em conjunto com outras entidades como a Vigilância Sanitária, Ministério da Saúde e Secretarias de Saúde do Estado dos municípios.

Um dos maiores eventos técnico-científico que é levado a efeito na área é o FARMAPOLIS. Esse evento, criado pelo Sindicato dos Farmacêuticos de Santa Catarina – SINDIFAR, oportunizou ao Conselho uma “parceria” para que se pudesse ampliar as atividades de formação profissional. Na ocasião são realizados fóruns de debates, palestras, seminários, feiras, exposições, *workshop*, cursos, apresentações de trabalhos científicos, entre outros. Na oportunidade contextualizam os problemas locais, trocas de experiências e reutilizam modelos do conhecimento e das lições aprendidas.

**Narrativas:** essa prática é muito utilizada principalmente nas reuniões e plenárias do Conselho e por esse meio é destinado um período da plenária para reunir os profissionais farmacêuticos presentes para compartilhar as experiências, pensamentos e valores no ambiente profissional e de vida dos profissionais.

**Mentoring:** o CRF/SC conta com um mentor (*expert*). A função é exercida pelo Assessor de Políticas Estratégicas do Conselho, que modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades dos mesmos, esta totalmente disseminada no Conselho.

**Coaching:** essa prática também existe na figura de outros componentes, cujo desempenho para o Conselho é fundamental. Suas considerações no processo do planejamento das ações junto à sociedade civil e órgãos governamentais torna-se importante, visto o conhecimento técnico, científico e político na área. Hoje essa pessoa ocupa um dos primeiros escalões do Governo Federal e suas orientações e apoio para o alinhamento das diretrizes estratégicas são imprescindíveis, mas nem sempre participa da execução das atividades.

**Universidade corporativa:** o Conselho não tem essa prática com seus funcionários, porém realiza com parceiros externos palestras e cursos técnicos e aperfeiçoamento nas áreas de assistência farmacêutica, farmácia hospitalar, laboratórios de análises clínicas, saúde da família, saúde do trabalhador e outros.

### 5.3.2 - Práticas e ferramentas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

As práticas relacionadas com aos processos facilitadores da gestão do conhecimento e utilizadas pelo CRF/SC são apresentadas na Figura 5.11.

<b>Práticas e ferramentas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Utilizam</b>		<b>Observações</b>
	Sim	Não	
Melhores Práticas	x		DAC: Fluxo de informações, documentação e procedimentos.
<i>Beachmarketing</i>		x	
Memória Organizacional	x		Registros de todas as atividades do CRF/SC.
Sistema de Inteligência Organizacional	x		Captura, armazenamento e dissiminação das informações.
Mapeamento ou Auditoria do Conhecimento		x	Existe no SISCOM.
Sistemas de Gestão por Competências	x		Valorização e qualificação dos profissionais.
Banco de Competências Organizacionais	x		Base de dados que permite localizar e consultar dados do Conselho.
Banco de Competências Individuais	x		Atualização constante da capacidade técnica científica, artística e cultural dos envolvidos com o CRF/SC.
Gestão do Capital Intelectual ou Gestão dos Ativos Intangíveis	x		Prática concreta no CRF/SC, pois possui muitos ativos intangíveis e de difícil mensuração.

**Figura 5.11 - Práticas e ferramentas facilitadoras usadas pelo Conselho.**

Fonte: Elaborado pela autora.

**Melhores práticas:** essa prática está implementada no Conselho de forma intensa, pois existe todo um processo do fluxo de informação e documentação dos procedimentos que ocorrem principalmente no DAC, desde o registro profissional, que é a entrada do profissional no mercado de trabalho, até a certificação do estabelecimento onde irá exercer sua profissão. Essa prática pode ser definida como um procedimento rotineiro, validado para a realização das tarefas ou soluções dos problemas pontuais.

**Benchmarking interno e externo:** essa prática não está inserida no contexto do Conselho.

**Memória organizacional/Lições aprendidas/Banco de conhecimento:** atividade praticada no Conselho através do registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com seus profissionais e seus clientes. Em todas as

ações do Conselho são efetuadas avaliações com relatos, desde as plenárias, que são todas gravadas e descritas na íntegra, analisadas e disseminadas através do portal dos farmacêuticos, atas, cartazes, jornal, revistas, *folders* e encontros para dentro e fora do conselho e também armazenadas no sistema de armazenamentos. Essas informações e troca de experiências, lições aprendidas, são sempre atualizadas e documentadas na base de conhecimento.

**Sistema de inteligência organizacional:** essa prática está totalmente disseminada no Conselho, pois o mesmo presta contas constantemente com seus parceiros, bem como disponibiliza e facilita o acesso e capturas das informações que são necessárias para a tomada de decisão dos seus conselheiros e profissionais. Exemplo disso são as atividades desenvolvidas pela assessoria de comunicação e informação, que captura o conhecimento obtido de fontes internas e externas, formais ou informais, explicitado através de jornais, revistas, *folders*, cartazes, banco de imagens, sendo documentado e armazenado para facilitar o seu acesso.

**Mapeamento ou auditoria do conhecimento:** essa prática não está formalizada no CRF/SC, no entanto é evidenciada no Conselho no momento em que os processos de serviços oferecidos à categoria profissional e empresarial encontra-se hierarquicamente mapeado no SISCON e operacionalizada principalmente pelo DAC, DFI, DI, descrevendo o relacionamento com os indivíduos, grupos e organizações como um todo.

**Sistema por gestão de competências:** apesar de não implementada no Conselho, existe bom senso em relação a esse tipo de gestão, uma vez que a missão do referido Conselho é “valorizar o farmacêutico como profissional da saúde, a ética, a assistência farmacêutica e promover a proteção dos usuários de serviços e produtos da atividade farmacêutica”. Assim, isso requer a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades profissionais. No que se refere aos funcionários do Conselho, existe um programa de cargos e salários internos e atualização técnica.

**Banco de competência organizacional:** prática usual e disseminada entre os membros do Conselho, pois existe uma base de dados que permite a localização de conhecimento na organização, bem como fontes de consultas e também as pessoas ou equipes de detentores conhecimentos específicos.

**Banco de competências individuais:** prática implementada no Conselho, uma vez que existe um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e

cultural dos funcionários, profissionais farmacêuticos, colaboradores, apoiadores e pessoas que contribuem com o Conselho e com setor farmacêutico.

**Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis:** prática concreta no Conselho, pois possui muitos ativos intangíveis e de difícil mensuração, como é o caso de alguns profissionais farmacêuticos e que são funcionários do conselho há anos e, desta forma, são a memória e arquivo vivo do Conselho, verdadeiras riquezas em experiências e conhecimentos, além da gestão do capital do cliente e de políticas e propriedade intelectual do Conselho.

### 5.3.3 - Práticas e ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte a Gestão do Conhecimento

As práticas e ferramentas relacionadas com a base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento e utilizadas pelo CRF/SC são apresentadas na Figura 5.12.

<b>Práticas e ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte a Gestão do Conhecimento</b>			
<b>Práticas</b>	<b>Utilizam</b>		<b>Observação</b>
	Sim	Não	
Ferramentas de Colaboração como Portais, Intranets e Extranets	x		Possui um departamento com finalidade de desenvolver e aplicar tecnologias modernas no ambiente <i>web</i> com uso de ferramentas <i>free</i> .
Sistemas de <i>Workflow</i>	x		Todo automatizado. Todos os processos da burocracia, controle das informações, de funcionários e financeiro são apoiados por esta ferramenta.
Gestão de Conteúdo	x		A seleção, captura, classificação, indexação e registro de informações são diariamente alimentadas.
Gestão Eletrônica de Documentos	x		Todas as publicações legais e documentos são informatizados para emissão, consultas de processos e documentos
<i>Data Warehouse</i>		x	
<i>Data Mining</i>	x		São extraídos os dados de tabelas para outros aplicativos como a mala direta e garimpagem de assuntos ou temas específicos.
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	x		Através desta ferramenta as pessoas escolhem o departamento ou setor que querem falar.
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>		x	
<i>Decision Support System (DSS)</i>		x	
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>		x	

Key Performance Indicators (KPI)		x	
----------------------------------	--	---	--

### 5.12 - Práticas e ferramentas relacionadas a base tecnológica usadas pelo Conselho.

Fonte: Elaborado pela autora.

**Ferramentas de colaboração como portais, internets e extranets:** essas ferramentas são usadas pelo conselho, visto que o mesmo possui um departamento exclusivo de informática com a finalidade de desenvolver e aplicar tecnologias modernas de informática no ambiente *web* com uso de ferramentas *free* (livre) para cuidar de todos os ambientes que eles consideram importantes para a vida do Conselho.

**Ferramentas de colaboração como portais *internets e extranets*:** esta ferramenta é inerente às atividades do Conselho, pois o mesmo possui um portal destinado a todos os profissionais e sociedade cível, uma *extranet*, bolsa de empregos, sistema financeiro, cadastros de cursos, sistemas *Windows vista e Xp*, banco de dados entre outros sistemas. O portal pode ser considerado um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para o conselho e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes.

**Sistema *Workflow*:** o Conselho é todo automatizado. Todos os processos de burocracia necessária aos departamentos, como também o controle de qualidade das informações internas e externas, de funcionários, financeiras, são apoiados pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.

**Gestão de conteúdo:** esta ferramenta é muito utilizada no Conselho, pois todas as notícias publicadas são alimentadas diariamente, representando o processo de seleção, captura, classificação, indexação e registro de informações. Isso tudo é feito por um estagiário do CRF/SC.

**Gestão eletrônica de documentos:** todas as publicações legais, como pareceres, leis, decretos, editais, planilhas, formulários e demais documentos estão informatizados para o controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos. Essa ferramenta está amplamente implementada no CRF/SC.

***Data Warehouse* (ferramenta da TI par apoio a GC):** o Conselho não possui esta ferramenta.

***Data mining* (ferramenta da TI para apoio a GC):** ferramenta muito utilizada no Conselho, pois explora dados necessários às tarefas cotidiana. Por esta ferramenta se extrai dados de tabelas para gerar outros aplicativos, como por exemplo a mala e a garimpagem de assuntos ou temas específicos.



**Customer Relationship Management (CRM):** também utilizado pelo Conselho, pois os usuários podem escolher o departamento com o qual querem falar.

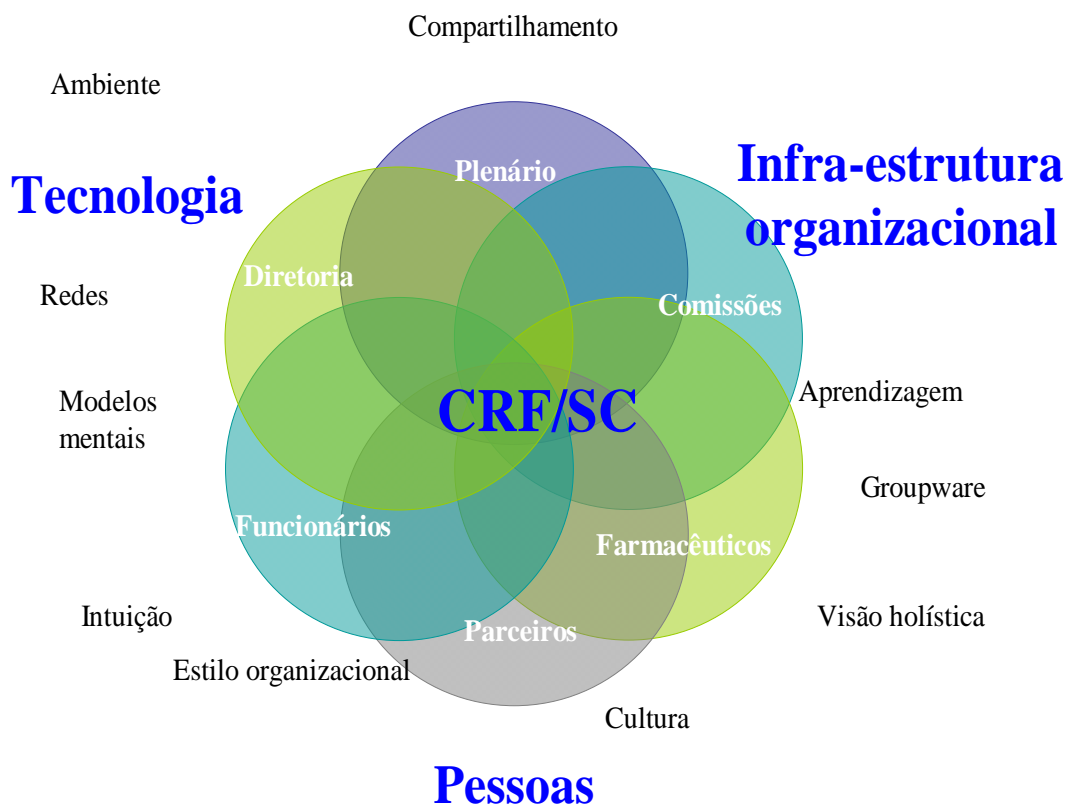
As demais ferramentas, como *Balanced Scorecard* (BSC), *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Decision Support System* (DSS) e *Key Performance Indicators* (KPI) não são utilizadas pelo Conselho.

O que se pode verificar é que a maioria das Práticas e Ferramentas da Gestão do Conhecimento já está sendo usada pelo Conselho. Pode-se perceber o importante papel que as mesmas reproduzem no cotidiano das atividades desenvolvidas pelos funcionários. No entanto, algumas ainda não foram incorporadas, mas verifica-se que, conforme depoimentos colhidos, existem projetos para sua implantação.

#### **5.4 – Considerações a Respeito da Estrutura Organizacional do CRF/SC**

Um dos dados que chamou a atenção da pesquisadora diz respeito à estrutura organizacional do CRF/SC. A forma como está colocada é burocrática e não condiz com as atuais diretrizes das estruturas idealizadas pela Gestão do Conhecimento. Assim, precisa-se considerar a possibilidade de que uma nova estrutura seja construída para que as atividades dos colaboradores não sejam colocadas como um sistema hierárquico de cima para baixo, isto é, com os mandatários em primeiro plano e os demais técnicos de apoio alocados em setores e departamentos secundários, como é atualmente.

A construção da nova figura poderá ser usada para visualizar o entrelaçamento e continuidade de todos os atores do Conselho, com seus membros interagindo nas tarefas, debatendo problemas e realizações. Sua efetividade, com certeza, é uma tarefa da Gestão do Conhecimento, como mostra Angeloni (2002) quando se refere às três dimensões integrantes e interdependentes da organização do conhecimento.



**Figura 5.13 - Alternativa de Gestão de Conhecimento para o CRF/SC.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Baseado nos escritos de Angeloni (2002), é importante ressaltar que para sugerir um novo conceito organizacional, devem-se levar em consideração as limitações provenientes de quem os concebe. No entanto, esta proposta não anula o atual modelo de gestão do conselho, mas pode ser referência na tentativa de aprimorar a construção de uma nova configuração de organização do conhecimento.

Na Figura 5.13 pode-se perceber que o diagrama de seis conjuntos representa de forma integrado ao novo conceito alternativo da comunicação e interação das áreas e pessoas, indo de encontro do contido na Figura 5.1 do Capítulo V, que representa, de forma sistêmica, a atual hierarquia imposta pelo Regimento Interno.

A proposta apresentada referencia as três dimensões descritas por Angeloni (2002), conforme segue:

A primeira dimensão do diagrama está relacionada à infra-estrutura organizacional, que se refere à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, sendo composta pelas variáveis:

- ✓ *Visão holística*: a visão organizacional deverá evitar o vislumbramento dos acontecimentos e dos processos organizacionais de forma fragmentada, contemplando-os de forma sistêmica, oportunizando as interseções e interação de cada parte com o todo;
- ✓ *Cultura*: deve ser positiva em relação ao conhecimento, tendo como princípios fundamentais a confiança, a franqueza e a colaboração, ou seja, voltada para valores e crenças que viabilizam as atividades criadoras do conhecimento;
- ✓ *Estilo gerencial*: a gestão deve estar baseada no desenvolvimento de práticas organizacionais que fomentem princípios como a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio, entre outros, estando os gestores conscientes do papel fundamental que possuem como mola propulsora da organização; e
- ✓ *Estrutura*: a organização deve ser fundamentada em processos e em estruturas que possibilitem a flexibilidade, a comunicação e a participação das pessoas. As práticas e políticas devem servir de apoio à criação, ao armazenamento e ao compartilhamento do conhecimento.

A segunda dimensão refere-se às pessoas, que nas organizações de conhecimento são profissionais altamente qualificados, como afirmam Sveiby (1998), Stewart (1998) e Davenport e Prusak (1998). Deve estar relacionada às características necessárias às atividades do conhecimento, sendo composta por:

- ✓ *Aprendizagem*: necessidade de contínuo aprendizado como forma de fazer frente às mudanças macro e micro-ambientais;
- ✓ *Modelos mentais*: idéias profundamente enraizadas que interferem e moldam os atos e decisões das pessoas. É necessário um processo de constante reflexão, criação e recriação, isto é, infundável aprendizagem;
- ✓ *Compartilhamento*: as pessoas estão voltadas para a disseminação do conhecimento, compartilhando de experiências e idéias. Outro aspecto fundamental dessa variável é a construção de um sentido compartilhado, criando uma imagem do futuro desejado e explicitando valores com os quais o Conselho espera alcançar;
- ✓ *Intuição*: fundamental, em virtude da complexidade do ambiente organizacional e das limitações do modelo racional atualmente imposto no momento da tomada de decisão; e

- ✓ *Criatividade e inovação*: as pessoas precisam ser perceptíveis a novas criações e as formas de colocá-las em prática, para a consolidação do novo contexto organizacional proposto.

A terceira dimensão diz respeito à tecnologia. Um aspecto que só funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo constituída das seguintes ferramentas:

- ✓ *Redes*: a ligação da empresa em redes (intranets, extranets e internet) facilita a integração, o compartilhamento, armazenamento, disseminação e facilidade de acesso ao conhecimento;
- ✓ *Data Warehouse*: conjunto de dados baseados em um determinado assunto, não voláteis, variáveis, utilizados para tomada de decisões;
- ✓ *Groupware*: base de apoio para o trabalho em grupo de pessoas, separadas ou unidas pelo tempo e espaço, sendo uma interface da passagem do conhecimento;
- ✓ *Workflow*: possibilita a captação da *inteligência* de um determinado processo através da geração, controle e automatização desse;
- ✓ *GED/EED*: a gestão eletrônica de dados e a edição eletrônica dos dados reagrupam informações facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão, tanto em nível interno como externo, e/ou
- ✓ *Um novo sistema integrado*: que possa atender todas as necessidades do Conselho, isto é, um sistema que inclua a esfera financeira, pessoal, tecnológica e de gerenciamento dos diversos agentes que o compõem.

A Figura 5.13 foi construída sob a forma de diagrama para oportunizar a compreensão da organização de conhecimento como um conjunto de variáveis dinâmicas que interagem constantemente, de forma cíclica, contrariamente ao paradigma cartesiano (ANGELONI, 2002). Vale salientar ainda que esse modelo de organização de conhecimento não teve como objetivo, nesse primeiro momento, abordar as variáveis e fatores do ambiente externo, que poderá efetivar-se mediante estudos futuros.

Por fim, a ressalva que se pode fazer é que as informações coletadas com os entrevistados oportunizou a elaboração da sugestão para realinhamento das novas configurações, permitindo o olhar mais participativo dos componentes do Conselho, sejam eles do corpo executivo, operacional ou de colaboradores.

## CAPÍTULO 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao findar o presente estudo, se faz necessário citar algumas considerações sobre as dificuldades enfrentadas no processo de pesquisa. Primeiramente, como limitações desta pesquisa está o fato da existência mínima de bibliografia sobre a história da farmácia e dos Conselhos Regionais no Brasil. O material encontrado foi uma publicação já esgotada na categoria de Direito Administrativo, editado pela Organização dos Advogados do Brasil (OAB), que descreve, de maneira genérica, jurisprudência sobre os conselhos de fiscalização profissional. Outras fontes encontradas foram alguns artigos, revistas, boletins e *folders* das entidades representativas na área da farmácia que abordavam sobre alguns fatos históricos a respeito do tema, porém incipientes, limitando a discussão sobre o tema e a construção do Capítulo 2.

Outro fator foi com referência à pesquisa realizada no CRF/SC, pois no momento das entrevistas com os profissionais dos departamentos, as respostas eram coincidentes. Foram observados dois aspectos que ocasionaram tal fato: o fluxo das informações que são repassadas a quase todos os funcionários, com duplicidade de atividades desenvolvidas, e a fase de transição que o Conselho está atravessando. As respostas fornecidas foram concisas, sem acréscimo de informações complementares.

A atual diretoria e os conselheiros (que tomaram posse há menos de um ano) estão tentando trabalhar com uma gestão mais participativa, o que é uma novidade para os funcionários. Essa nova forma de gestão, e de operacionalizar as ações dessa autarquia, não estão completamente desenvolvidas e ainda originam algumas dificuldades. Assim, a duplicidade de respostas fez com que fossem descartados vários depoimentos.

Porém, apesar dos fatores que limitaram este estudo, considerou-se que a metodologia utilizada se fez apropriada, pois conseguiu-se atingir o objetivo principal, que consistia em investigar quais ferramentas da Gestão do Conhecimento especificadas pelo IPEA estão sendo utilizadas pelo CRF/SC. Também conseguiu-se constatar que essas ferramentas fazem parte da aspiração dos seus membros no sentido de formalizar uma dinâmica mais participativa para, ao final, promover o desenvolvimento de estratégias de atuação e a disseminação do conhecimento entre seus profissionais internos e externos.

Nesse sentido, foi estudada a transformação das organizações formais da sociedade e, principalmente, a de corporações, como é o ambiente desta pesquisa. Os conceitos,

estratégias, ferramentas, criação do conhecimento organizacional – tácito e explícito, o compartilhamento do conhecimento nas organizações e a estruturação do processo da gestão do conhecimento formaram a base para o entendimento de como se comporta esse tipo de entidade.

Os dados da pesquisa que remetem ao primeiro objetivo específico, que é o de sistematizar os conceitos da gestão do conhecimento, foram fundamentais para a construção da pesquisa. Os vários subitens delimitam essa importante estratégia empresarial da atualidade quando se aloca as bases conceituais, estratégias, práticas e ferramentas que contribuem para a compreensão de como os recursos intangíveis podem constituir a base de uma estratégia competitiva. Outros assuntos discutidos nesta etapa dizem respeito aos processos de gestão do conhecimento e sua estruturação como uma tendência a assegurar resultados positivos.

Para responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa, que foi o de verificar quais ferramentas de gestão do conhecimento que são utilizadas pelo CRF/SC, foi realizado um comparativo com as ferramentas apresentadas pelo IPEA, onde se verificou que o Conselho utiliza grande parte dessas ferramentas, no entanto, ainda não tem claro os conceitos da gestão do conhecimento e nem para onde estes devam ser direcionados.

No que se refere aos dados coletados para responder o último objetivo específico, que tem como finalidade a identificação do espaço organizacional do CRF/SC e a área de atuação dos profissionais que são abrangidas pela gestão do conhecimento, as visitas à entidade, as informações que permearam algumas das entrevistas, além dos dados verificados pela observação, permitiram inferir que os mesmos ainda não resolveram alguns indicadores básicos que, se implementados, provavelmente darão novo suporte às ações da entidade.

A conclusão a que se chega é que, apesar dos entrevistados não conseguirem discorrer sobre o universo que permeia a gestão do conhecimento, eles estão se preparando para melhorar sua gestão na direção do uso integral de todas as práticas, ferramentas e procedimentos que são inerentes à gestão do conhecimento. Embora isso pode ser evidenciado, alguns problemas foram identificados.

Especificamente no que diz respeito às pessoas, deve-se sublinhar a questão já levantada no Capítulo 5, quando os entrevistados (Sujeito *C* e *D*) colocam a necessidade de integração dos funcionários. Apurou-se que, para o Conselho, os ativos intangíveis são representados pelos farmacêuticos e agentes externos e a maioria das ações são direcionadas para os mesmos, ficando em segundo plano a equipe de funcionários. Na proporção do

modelo acima construído, os funcionários também são gestores do conhecimento e colaboradores, uma vez que estão envolvidos nas demandas constituídas pelos farmacêuticos e colaboradores. Assim, devem ser chamados a participar de todo o processo.

Uma outra observação que se deve ressaltar é com respeito ao trabalho dos fiscais. Atualmente os profissionais contam somente com uma estrutura mínima para a atividade em campo, pois o preenchimento dos formulários de visitas, as notificações e relatórios ainda são manuscritos em planilhas e blocos, dificultando o trabalho. Portanto, acredita-se que o fornecimento de um equipamento integrador tecnológico, para que os profissionais possam em tempo real lançar as informações diretamente no para o banco de dados do Conselho, seria uma forma de agilizar e modernizar o desempenho dos mesmos.

Para finalizar, é importante pontuar que as modificações propostas podem ainda ser alteradas e adequadas de acordo com a visão dos integrantes do Conselho e a cada novo despertar de oportunidades. Porém, acredita-se que este estudo abre novas possibilidades, pois a implementação de processos da gestão do conhecimento exige uma constante transformação, uma eterna realimentação de saberes para, em última instância, disseminar o conhecimento entre as organizações e a sociedade que com elas convive.

### **Sugestões para trabalhos futuros**

Uma sugestão para trabalhos futuros é que se efetue um estudo aprofundado sobre a atual estrutura organizacional do CRF/SC (hierarquizada), cujos pressupostos da pesquisa redefinem novos contornos que possam ir ao encontro das estruturas necessárias à Gestão do Conhecimento.

Além disso, considera-se importante realizar um estudo aprofundado de como acontece a criação e o compartilhamento do conhecimento no CRF/SC.

]

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha. Coord. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

AGOSTINHO, M.E. **Complexidade e Organizações: em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANVISA. AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Unidade de Farmacovigilância da Anvisa ganha prêmio internacional na Holanda. **Notícias da Anvisa: Diário e Mensal** outubro 2002. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/divulga/noticias/2002/181002.htm> #>. Acesso em: 09 jul. 2006a.

\_\_\_\_\_. **Conceitos em Farmacovigilância**. Disponível em: <<http://www.Anvisa.gov.br/farmacovigilancia/conceito.htm#3>>. Acesso em: 08 ago. 2006b.

\_\_\_\_\_. **Projeto Farmácias Notificadoras**. Disponível em: <[http://www.Anvisa.gov.br/farmacovigilancia/farmacias\\_notificadoras.htm](http://www.Anvisa.gov.br/farmacovigilancia/farmacias_notificadoras.htm)>. Acesso em: 08 ago. 2006c.

\_\_\_\_\_. **Cursos de Formação**. Disponível em: <[http://www.Anvisa.gov.br/farmacovigilancia/farmacias\\_notificadoras.htm](http://www.Anvisa.gov.br/farmacovigilancia/farmacias_notificadoras.htm)>. Acesso em: 08 ago. 2006.

APARECIDO, Inácio. **Da Inexigibilidade de Inscrição dos Docentes da Universidades Federais e Estaduais na Fiscalização Profissional. É nosso parecer**. Disponível em: <<http://www.adusp.org.br/juridico/juris/pareceres/painexigibilidade.html>>. Acesso em: 10 set. 2006.

AXELROD, Robert; COHEN, Michael D. **Harnessing Complexity: organizational implications of a scientific frontier**. New York: The Free Press, 2000.

BALDAM, Roquemar (Org.) **Que Ferramenta Usar?** Ferramentas tecnológicas aplicáveis a gestão de empresas, racionalização de processos, gerenciamento de conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEZERRA, C. A. B.; COELHO, C. C. S. de S. R. Uma Perspectiva dos Sistemas Adaptativos Complexos Voltada às Incubadoras de Base Tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 4., 2002, Florianópolis. Disponível em: <[http://www.ene.ufsc.br/enempre\\_anais/ANAIS/68.pdf](http://www.ene.ufsc.br/enempre_anais/ANAIS/68.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2006.

BRASIL. Gabinete da Presidência. Lei n° 3.820 de 11 de novembro de 1960. DOU de 21/11/1960. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/legisla%c3%a7%c3%a3/leis/lei/anderline3820nderline.html>>. Acesso em: 21 ago 2008.



BRASIL. Gabinete da Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. Brasília: Gráfica do Senado, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República do Brasil: 1988 – Textos constitucionais de 5 de outubro de 1988 com alterações adotadas pela Emendas Constitucionais de n. 1 a 6, de 1994.** – 15. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2000. 403p.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento.** Trad. SOARES, Carlos A. S. Netto. São Paulo: Bookman, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1999, p.105).

CASTI, J. **Complexity.** Encyclopedia Britannica, 2004.

CHANDLER, A. 1962, **Strategy and Structure.** MIT Press, Cambridge, MA.

CHOO, Chun Wei. **A organização do Conhecimento.** São Paulo: Senac, 2003.

COFA. Comunicador Farmacêutico. Florianópolis, v.33, n.07. jan./jul. 2006.

CRF. CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA. **Regimento Interno.** Disponível em: <<http://www.crfsc.org.br>>. Acesso em: 9 set 2006.

CRF. CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA. **Legislação.** Disponível em: <<http://www.crfsc.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2007a.

CRF. CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA. **Publicações.** Disponível em: <<http://www.crfsc.org.br>>. Acesso em: 15 abr. 2007b.

CRF. CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIA. **Programa Farmácias Notificadoras.** Disponível em: <<http://www.crfsc.org.br>>. Acesso em: 21 abr. 2007c.

DAFT, Richard. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira, 2002.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS, S., BOTKIN, J. The coming of knowledge-based business. **Harvard Business Review**, sep./oct., p.165-170, 1994.

DIAS, Murilo Freitas et.al. Vigilância Sanitária e Gerenciamento do Risco em Medicamentos. **Revista FÁrmacos e Medicamentos**, Especial de Capa, p.28-30. Disponível em: <[http://www.anvisa.gov.br/farmacovigilancia/trabalhos/RACINE\\_RISCO.pdf](http://www.anvisa.gov.br/farmacovigilancia/trabalhos/RACINE_RISCO.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2006.

DIAS, Murilo Freitas et.al. A Farmacovigilância na Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Boletim da Sociedade Brasileira de Vigilância de Medicamentos**, São Paulo, n.44/45, 2004-2005, p.3-11.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo Corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, P F. **Managing for the Future: the 1990s and beyond**. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1993.

DRUCKER, P F. **A Function Society**: selections from sixty-five years of writing on community, society, and polity. New Brunswick: transaction Publishers, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O Melhor de Peter Drucker**: obra completa. Trad. Maria L.L. Rosa, Arlete S. Marques e Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

FIGUEIREDO, Betânia Gonçalves. As Farmácias no Século XIX em Minas Gerais. In: FIGUEIREDO, B. Gonçalves; FURTADO, J. Ferreira. **Farmácia**: ofício e história. Belo Horizonte: CRF/SC: MG, 2005, p. 63-103 e 106-139.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da industria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA Jr. Moacir de M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GAMBA, Luisa Hickel. Natureza Jurídica das receitas dos conselhos de fiscalização profissional. In: **Conselhos de Fiscalização Profissional**: doutrina e jurisprudência. Coord. Vlademir Passos de Freitas. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001, p. 111-148.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HISTÓRIA da Farmácia Brasileira. Pernambuco, 2007. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/farmacologia/historia1.htm>>. Acesso em 03 abr. 2007.

HOLLAND, John H. Sistemas complexos adaptativos e algoritmos genéticos. In: **Complexidade e Caos**. Org. NUSSENZVEIG, H. Moysés. Rio de Janeiro: UFRJ/COPEA, 1999.

ICH. HARMONISED TRIPARTITE GUIDELINE. Clinical Safety Data Management: Periodic Safety Update Reports For Marketed Drugs - E2c(R1). Disponível em: <<http://www.ich.org/LOB/media/MEDIA477.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2006.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília, junho de 2005. (Texto impresso para discussão).

KIERNAN, Mathew J. **11 Mandamentos da Administração do Século XXI**: o que as empresas de ponta estão fazendo para sobreviver e prosperar no turbulento mundo dos negócios da atualidade. São Paulo: Makron Books, 1998, p.216.

LAPORTE, J. R.; CARNÉ, X. Metodología epidemiológica básica en Farmacovigilância. In: LAPORTE, J. R.; TOGNONI, G. (Org.). **Princípios de Epidemiologia del Medicamento**. Barcelona: Masson-Salvat, 1993, p. 111-130.

MALHOTRA, Y. **Information knowledge & wisdom: whose concerns** [S. l.: s. n.], 1998. Disponível em: <<http://www.brint.com/wwwboard/messages/1851.html>>. Acesso em: 25 ago. 2006.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MELLO, Luiz E. V. de. **Gestão do Conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Nova York: Free Press, 1994.

MOHRMAN, S. A.; CUMMINGS, T. G. **Self-Designing Organizations**: learning how to create high performance. Addison-Wesley publishing Company, 1989.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, Bruce A. **Revolução Total dos Processos**: estratégias para maximizar o valor do cliente. São Paulo: Nobel, 1996.

NEBEKER, J.R. et al. clarifying adverse drug events: a clinician's guide to terminology, documentation, and reporting. **Ann. Intern. Med.**, Philadelphia, v.104, n.10, p.795-801, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: HOWARD, R. **Aprendizado Organizacional** – Gestão de Pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertações e teses. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Perspectivas Políticas de la OMS sobre medicamentos.** La farmacovigilancia: garantía e seguridad em el uso de los medicamentos. Ginebra: Organización Mundial de la Salud, 2004.

\_\_\_\_\_. **Monitorização da Segurança de Medicamentos:** diretrizes para criação e funcionamento de um Centro de Farmacovigilância. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2005.

ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE (OPAS). **Termo de Referência para Reunião do Grupo de Trabalho:** interface entre atenção farmacêutica e farmacovigilância. Brasília: OPAS, 2002. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/medicamentos>>. Acesso em: 09 set. 2006.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão:** as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.-São Paulo : Makron Books, 1997.

PEREIRA, Ricardo T. do Valle. Histórico dos conselhos de fiscalização profissional. In: **Conselhos de Fiscalização Profissional:** doutrina e jurisprudência. Coord. Vlademir Passos de Freitas. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2001, p. 20-30.

\_\_\_\_\_. Natureza Jurídica dos conselhos de fiscalização do exercício profissional. In: **Conselhos de Fiscalização Profissional:** doutrina e jurisprudência. Coord. Vlademir Passos de Freitas. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2001, p. 31-65.

PETRAMALE, C.A. **Rede de Hospitais Sentinelas.** II Oficina sobre Uso Seguro e Vigilância de Medicamentos em Hospitais. Período: 7 a 10 de abril de 2002. Disponível em: [http://www.Anvisa.gov.br/farmacovigilancia/oficinas/oficina\\_2/programa.htm](http://www.Anvisa.gov.br/farmacovigilancia/oficinas/oficina_2/programa.htm). Acesso em: 10 ago. 2006.

PRETI, Oreste. **A Aventura de Ser Estudante:** um guia metodológico: 4 Os caminhos da pesquisa II. 4. ed. ver. Universidade Federal de Mato Grosso – Núcleo de Educação Aberta e a Distancia. Cuiabá, EdMFT, 2002. p.10.

POLANYI, Michael. **The Tacit Dimension.** Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAMAI, Osmar. **Manual para Elaboração da Dissertação/tese.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. USFC: 2006.

QUINN, J. B. Strategies for Change. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process.** Prentice Hall, 1992.

RIGO, K. G. P.; NISHIYAMA, P. A evolução da farmacovigilância no Brasil. **Acta Scientiarum.** Ciências da Saúde, Maringá, v. 27, n. 2, p. 131-135, 2005.

ROGLIO, Karina de Dea. **O Executivo Reflexivo**: arquitetura e facilitador de novas configurações organizacionais. Tese de doutorado - UFSC (2006).

ROSA, M. B.; PERINI, E. Erros de medicação: quem foi? **Rev. Assoc. Med. Bras.**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 335-341, 2003.

ROZENFELD, Suely. **Farmacovigilância**: elementos para a discussão e perspectivas. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.14, n.2, 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-311X1998000200002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1998000200002&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 02 set. 2006.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. Towards the theory and practice of competence-based competition. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. (Ed.). **Dynamics of competence-based competition**. Oxford: Elsevier, 1996.

SCHON, D. A. **The Reflective Practitioner**. How professionals think in action. New York: Basic Books (1983).

SENGE, P. M.; SCHAEMER, C. O.; JAWORSKI, J.; FLOWERS, B.S. **Presence**: human purpose and the future. Cambridge: The Society for organizational learning, 2004.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 27-49.

STACEY, R. D. **Complex Responsive Processes in Organizations**: learning and knowledge creation. London: Routledge, 2001.

\_\_\_\_\_. **Complexity and Creativity in Organizations**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

STWEART, Thomas A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **Gestão do Conhecimento**: as lições dos pioneiros. Global Brands/Sveiby associados, 1998.

TANAKA, O. Y.; MELO, C. M. **Uma proposta de abordagem transdisciplinar para avaliação em saúde**. Salvador. In: VI Congresso Brasileiro de Saúde Coletiva; 2000, Salvador. Relação de trabalhos. Salvador: 2000. 1 CD-ROM.

UMC. THE UPPSALA MONITORING CENTRE. The Uppsala Monitoring Centre & WHO Collaborating Centre for international Drug Monitoring. 2005. Disponível em: <<http://www.who-umc.org/umc.html>>. Acesso em: 29 ago. 2006.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de ; VASCONCELOS, Isabela F. G. de. **Paradoxos Organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo : Pioneira, 2004.

WELCH, J.; BYRNE, J.A. **Jack Definitivo**: segredos do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WILLIAMS, RUTH L.; BUKOWITZ, WENDI R. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. The Uppsala Monitoring Centre. The Importance of Pharmacovigilance. Safety Monitorinf of medicinal products, 2002.

WHO. International drug monitoring. The role of National Centres. **Technical Report Series**, Genebra, n. 498, 1972. Balanço da comunicação do CRF/SC 2006.

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do Conhecimento**: aprendizagem e tecnologia, construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.

**ANEXOS**

## **Anexo A: Roteiro para Entrevista**

### **1. Quanto ao Conselho:**

- a) Caracterização do Conselho.
- b) Qual é o espaço conceitual do CRF/SC e como é repassada sua missão?
- c) Qual é a área de atuação do CRF/SC? Localidades.
- d) Quais são as atividades desenvolvidas pelo CRF/SC?
- e) A estrutura organizacional do CRF/SC é somente determinada pelo Regimento Interno ou existe outros Departamentos que não estão em funcionamento?
- f) Qual é o público alvo do CRF/SC e atualmente quantos estão vinculados?
- g) Como se dá a fiscalização dos profissionais, empresas e órgãos ligados ao CRF/SC?
- h) Como funciona o Departamento de Comunicação e Informática do CRF/SC?
- i) Como se dá o processo de formação profissional dos farmacêuticos, técnicos e funcionários ligados ao CRF/SC?
- j) Quais as principais estratégias que o CRF/SC conta para desenvolver suas atividades?

### **2. Quanto às práticas e ferramentas da Gestão do Conhecimento:**

- a) Existem produções para informar as ações do CRF/SC?
- b) Quais as práticas e ferramentas relacionadas aos processos facilitadores da Gestão do Conhecimento que o CRF/SC faz uso?
- c) Que tipo de ambiente virtual está disponível no CRF/SC?
- d) Quais sistemas de comunicação disponíveis no CRF/SC?
- e) Existem projetos e/ou planos para ampliação do Departamento de Informática?



## Anexo B: Categorias Analíticas - Agrupamento

**Objetivo: Investigar quais as ferramentas especificadas pelo IPEA que estão sendo utilizadas pelo CRF/SC**

CATEGORIAS	SUB-CATEGORIAS	DADOS DA ENTREVISTA	DADOS DOS DOCUMENTOS	DADOS DA OBSERVAÇÃO
<p><b>Estrutura e atividades do CRF/SC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Caracterização do Conselho;</li> <li>-Missão do Conselho;</li> <li>-Área de atuação;</li> <li>-Competência;</li> <li>-Estrutura organizacional;</li> <li>-Recursos técnicos administrativos;</li> <li>-Estratégias.</li> </ul>	<p><b>Sujeito “E”:</b> Tratar do conjunto de informações que circula em torno do medicamento e despertar no profissional, através de uma linguagem comum, o valor de sua atuação para a população, destacando o resultado que nem sempre o profissional dimensiona, bem como, exigir a conduta profissional eticamente e como preconiza a legislação.</p> <p><b>Sujeito “E”:</b> Apesar de não conter no Regimento Interno, existem mais 3 comissões. São transitórias e determinadas pelo plenário do Conselho. Elas são de Ensino, que promovem discussões em torno das formação em farmácia na graduação e pós. Ainda discute com as instituições, com os professores e os estudantes para ver se dá para construir uma Política Educacional de Farmácia promovendo melhorar a qualificação profissional. A comissão de Farmácia tem como função elaborar e criar ações para que a farmácia seja reconhecida como estabelecimento de saúde. A comissão de Análises Clínicas elabora elementos para que seus associados se adequem às resoluções ANVISA visto que a maioria (90%) são proprietários dos laboratórios de análises clínicas.</p> <p><b>Sujeito “A”:</b> “a atividade fim do Conselho é a fiscalização... é obrigatório a presença de um farmacêutico no período em que o estabelecimento estiver aberto. Temos ainda que ver que a falta do farmacêutico não resulta no fechamento do estabelecimento pelo Conselho. Quem deve fechar é a vigilância sanitária. Em Santa Catarina temos 7 fiscais, famacêuticos e por dia são fiscalizados mais/menos 105 locais...”</p> <p><b>Sujeito “B”:</b> A fiscalização, ela começa toda na figura do fiscal. Nós temos sete fiscais em campo no estado, sendo que dois ficam aqui na região da grande Florianópolis, que seria de Paulo Lopes até Piçarras. De Barra Velha para cima fica o José Benedito, onde fica a seccional de Joinville (seccional Norte), na região do Vale do Itajaí até o Alto Vale (seccional de Itajaí), é o Wilson, na seccional Meio Oeste que fica em Lages é o Cléberson. A região Oeste que tem uma seccional em Chapecó fica o Mauro, e na região Sul (seccional de Criciúma), fica a Fernanda. Além deles eu também sou fiscal, só que no momento estou mais na parte democrática. Os fiscais eles têm um roteiro de viagem, roteiros que podem ser estabelecidos por questões de necessidade [...]. O fiscal é obrigado a registrar o termo de visita, ele possui um bloco aonde ele preenche com todos os dados da empresa, e basicamente se o profissional responsável técnico está ou não presente. Se ele não estiver presente com base na</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fiscalização</li> <li>-Missão;</li> <li>-Área de atuação;</li> <li>-Competência do CRF/SC;</li> <li>-Estrutura organizacional;</li> <li>-Estrutura técnico Administrativa;</li> <li>-Resolução 409;</li> <li>-Estratégias do CRF/SC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-História da implantação do CRF/SC;</li> <li>-Fiscalização;</li> <li>-Estrutura organizacional;</li> <li>-Dados da estrutura física;</li> <li>-Localização geográfica;</li> <li>-Recursos humanos;</li> <li>-Serviços oferecidos pelo CRF/SC;</li> <li>-Informações sobre os trâmites dos processos, sobre a documentação de notificação via <i>on-line</i>, multa e defesa nos processos.</li> </ul>

	<p>Resolução 409 do Conselho Federal, ele autua a empresa por ausência.</p> <p><b>Sujeito “B”:</b> A princípio não. Essa autuação é contra a empresa, a lei obriga que tenha responsável presente por todo horário de funcionamento. Antigamente somente era autuado na 3º ausência, e hoje pela Resolução 5.991, se na primeira autuação o responsável não estiver, já podemos penalizá-los. Eles estando presente simplesmente o fiscal conversa, preenche o termo de visita, o profissional assina. Se a empresa for constatada que não tem responsável técnico, ele faz o termo de vista informando que não possui responsável técnico, e abre um auto de infração pela ausência do mesmo. Existe outra possibilidade que é da empresa ter somente um responsável técnico dentro do horário das 8:00 às 12:00 e das 14:00 às 18:00, o fiscal vai fora desse horário e constata que a empresa está funcionando, e sem o responsável, então ele autua.</p> <p><b>Sujeito “B”:</b> O fiscal ele só preenche o documento da autuação. [...]. O termo de visita é sempre obrigatório, depois ele vai fazer as constatações se é regular ou irregular, ilegal ou clandestina. A regular é a empresa que possui tudo certo (cnpj, alvará sanitário, certificado de irregularidade...), irregular pode ser por várias situações, ela pode ter todas as documentações, mas o profissional não está presente, e tem também em relação ao horário, então temos profissionais, mas não temos para preencher em todos os horários de funcionamento. Além do termo de visita, ele vai gerar o auto de infração, onde nós temos dois modelos que seriam um deles para a ausência do farmacêutico e outro que pode englobar tanto o CRT quanto sem o mesmo. A empresa se for constatada ilegal, é uma empresa que mesmo possuindo o cnpj e a inscrição estadual, mas não tem a inscrição do CRF/SC, para nós ela seria uma empresa inexistente, onde o fiscal passa, constata e autua, já a clandestina é uma empresa que simplesmente abre as portas, joga os medicamentos e não possui documentação. Isso ocorre muitas vezes em temporada, principalmente no Litoral, as pessoas abrem para faturar um pouco.</p> <p><b>Sujeito “B”:</b> A gente faz mais/menos 2 visitas por ano apesar das metas serem de 3 visitas. Se houver alguma denuncia nós retornamos quantas vezes for o caso. Para isso, cada seccional é responsável pela sua área de atuação. Geralmente nos locais maiores ocorrem mais visitas.</p> <p><b>Sujeito “D”:</b> O Conselho não tem em sua estrutura um Dpto ou Setor de Comunicação, o que há é uma assessoria que divulga e faz a ligação com a Assessoria Política e a Assessoria Administrativa.</p> <p><b>Sujeito “C”:</b> Há mais de 2 anos o Conselho iniciou a produção de alguns periódicos como a revista COFA, cartazes para campanhas institucionais, murais, guias para jornalistas, etc. O CRF/SC está presente na mídia. Nós fornecemos <i>releases</i> para jornais, rádio e televisão em SC. Também temos o Jornal Interno que prima pela</p>		
--	---	--	--

		qualificação da comunicação entre os funcionários tentando integrar todas as atividades.		
<b>Uso das ferramentas da Gestão do</b>	<p>-Práticas relacionadas à Gestão de Recursos Humanos;</p> <p>-Práticas e ferramentas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento;</p> <p>-Práticas e ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento.</p>	<p><b>Sujeito “D”:</b> A pagina virtual do Conselho de Farmácia está em permanente transformação. Em 2006 seu design foi reformulado. Entre as principais novidades estão a clipagem, atualização das notícias, formulários, boletos on-line. Estamos trabalhando para disponibilizar em tempo real informações do SISCON para seccionais, fiscais, profissionais e usuários. A intranet sistema interno de comunicação entre os funcionários é uma importante ferramenta pra a comunicação interna.</p> <p><b>Sujeito “D”:</b> Pesquisar, desenvolver e aplicar tecnologias modernas de informática no ambiente web com uso de ferramentas “free” (livre); Aumentar qualitativa e quantitativamente a segurança das informações do CRF/SC; Dar manutenção aos equipamentos e treinamento aos usuários nas ferramentas dos ambientes Ms-Dos, Win98, WinXP, Win2000 e Linux; Promover melhorias nos sistemas de gestão, atender todas as demandas de software e hardware do egrégio e suas seccionais.</p> <p><b>Sujeito “E”:</b> Como horizonte a curto e médio prazo espera-se fortalecer a estrutura para atuação local a partir de uma rede mundial, através de um programa conjunto de formação para Farmacovigilância, visando preparar e despertar profissionais, para a identificação de medicamentos que poderão causar disfunções. A intenção é que estas informações, atualmente obtidas sem destino de uso para a formação de banco de dados, sejam tratadas para ajudar na análise das causas constatadas. <b>Sujeito “E”:</b> Acredito que devemos desenvolver algumas coisas no sentido de levar os farmacêuticos a entenderem que a materialização de sua atuação tem respostas em termos de saúde, não cabe apenas entender que é uma atividade de prestação de serviços. Devemos ver todas as coisas que dizem respeito a nossa atuação. Tudo que fazemos deve ter uma atuação tem repercussão social significativa.</p>	<p>-Revistas, cadernos, folders, periódicos para divulgação, etc;</p> <p>-Lista de atividades desenvolvidas no ambiente Intranet Web;</p> <p>-Programa de Gestão de Relacionamentos;</p> <p>-Projetos por ampliação e modernização do sistema;</p>	<p>- Banco de imagens;</p> <p>- Página Virtual;</p> <p>- <i>Compact Disc</i>;</p> <p>- Estrutura física do Departamento de Informática.</p>

**Observação:**

- a) Só foram firmados os tópicos gerais da observação efetuada visto que os dados colhidos estão transcritos no decorrer do texto;
- b) Os dados retirados dos documentos, Regimento Interno, resoluções, leis, atas, normatizações, impressos, consulta sites, também fazem parte integrante do texto.