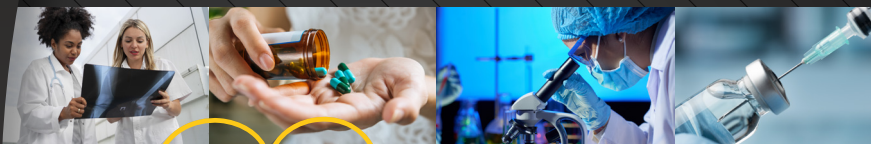


Organizadores  
**João Paulo Mota**  
**Gilberto Porto**  
**Alexandre Borges Afonso**

**PUBLIX**  
INSTITUTO

# GOVERNANÇA EM AÇÃO

Volume 11



**Edição temática: Saúde**

Danitza Buvinich  
Denise Amorim  
Euciana Ferreira  
Gabriel Reis  
Gustavo Trindade  
Isabela Campello  
Jéssica Moura  
Jessika Moreira

Lucas Moreno  
Marina Bucek  
Michelle Oliveira  
Mirian Bittencourt  
Nathália Felix  
Pedro Vilela  
Raphael Salviano  
Wanessa Tenório



Coleção Publix Conhecimento

# GOVERNANÇA EM AÇÃO

**VOLUME 11**

João Paulo Mota, Gilberto Porto e Alexandre Borges Afonso  
(Organizadores)

Instituto Publix  
Brasília - DF  
2025

## **INSTITUTO PUBLIX**

SIG Quadra 01 – Centro Empresarial Parque Brasília – sala 130

Zona Industrial – Brasília/DF – CEP:70610-410

(61) 3262-8250/ 3262-8255

www.institutopublix.com.br

### **Capa, Projeto Gráfico e Editoração Eletrônica**

João Baptista de Miranda

### **Revisão**

Jane Graciele da Silva e Lucas Lima Moreno

### **Edição**

Equipe Instituto Publix

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

João Paulo Mota,  
Governança em ação : volume 11 / organizadores  
João Paulo Mota, Gilberto Porto e Alexandre  
Borges Afonso. -- Brasília, DF : Instituto Publix,  
2025. -- (Governança em ação ; 11)

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-85-63133-25-0

1. Administração pública 2. Saúde  
3. Governança pública I. Porto, Gilberto.  
II. Mota, João Paulo. III. Afonso,  
Alexandre Borges. IV. Série.

24-221197

CDD-354

### **Índices para catálogo sistemático:**

1. Governança pública administrativa 354

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



# PREFÁCIO

Com grande satisfação, apresento o 11º volume da série “Governança em Ação”, uma obra que chega em momento oportuno para o debate sobre a saúde pública no Brasil. Esta coletânea se aprofunda em um tema de relevância para o nosso futuro coletivo: a intersecção entre governança, inovação e a busca incansável por valor público no setor da saúde.

Vivemos uma era de transformações, onde a confluência de novas tecnologias, mudanças demográficas e desafios ambientais redesenha constantemente o cenário do cuidado em saúde. Navegar nessa nova realidade exige mais do que a simples incorporação de novas ferramentas; demanda uma quebra de paradigma na forma como pensamos, planejamos e executamos a gestão pública. É nesse ponto que a ciência de implementação — campo dedicado a compreender e acelerar a adoção de práticas baseadas em evidências no mundo real — e a teoria da mudança ganham relevância.

A teoria da mudança tem se consolidado em órgãos de fomento internacionais e, mais recentemente, nacionais como um instrumento estratégico para estruturar políticas e programas. Ela permite que objetivos sejam explicitados, que os caminhos para atingi-los sejam mapeados e que os resultados possam ser avaliados com clareza, garantindo que as ações estejam sempre ligadas a um propósito de impacto real. Essa lógica dialoga diretamente com o conceito de pesquisa orientada por missões, no qual o Estado assume o protagonismo ao definir grandes objetivos de interesse público e mobilizar ciência, inovação, setor privado e sociedade civil para alcançá-los. Nesse modelo, o papel do Estado é dar direção, visão e escala — e não se envolver no controle minucioso da execução —, criando as condições para que múltiplos atores atuem de forma coordenada. As parcerias público-privadas

tornam-se, assim, fundamentais para complementar capacidades, agregar eficiência e garantir que soluções ganhem viabilidade técnica, econômica e social.

Essa abordagem converge com discussões que vêm sendo aprofundadas em fóruns internacionais sobre a ciência e inovação, que exploram como governança, desenho institucional e instrumentos para inovação radical podem enfrentar problemas que não se resolvem apenas com ajustes incrementais. O debate global reforça que, para transformar sistemas complexos como o de saúde, é preciso unir visão estratégica de longo prazo e capacidade de implementação concreta, integrando ciência, políticas públicas, setor produtivo e práticas sustentáveis.

O presente volume é, portanto, mais que uma coletânea de experiências: é um livro de referência para a formação e o aprimoramento de políticas públicas em saúde. Em uma nação que se adiantou ao adotar o Sistema Único de Saúde — uma das mais ousadas e abrangentes políticas de acesso universal no mundo —, temos o desafio de manter e aprimorar esse patrimônio. Um sistema que deve, sim, se adaptar ao ser humano, e não o contrário.

Ao longo dos capítulos, vemos uma diversidade de olhares e propostas: da maturidade da gestão para resultados à incorporação da inteligência artificial, da comunicação como instrumento de transformação à valorização dos dados e da transparência como pilares de uma nova gestão de pessoas. O setor da saúde, como mostrado aqui, é um espaço privilegiado para promover encontros entre diferentes saberes e criar pontes entre inovação incremental e mudanças sistêmicas profundas.

Como médico, pesquisador e gestor de pesquisa para inovação, tenho acompanhado ações de renovação que podem potencializar o cuidado, tornando-o mais próximo, assertivo e eficiente. Mas a verdadeira transformação depende de algo ainda

mais básico: patrocínio das lideranças políticas, abertura ao diálogo e a coragem de experimentar. A ciência de implementação, a teoria da mudança e a pesquisa orientada por missões lembram que toda inovação precisa nascer com a pergunta: como chegará, de forma sustentável, à vida das pessoas?

A série Governança em Ação tem o mérito de não apenas narrar boas práticas, mas sistematizá-las de forma crítica e repliável. Ao trazer estudos de caso, análises e reflexões estratégicas, oferece um conjunto de soluções para gestores, formuladores de políticas, pesquisadores e para quem — assim como eu — acredita que o setor público é, sim, capaz de ser referência em inovação e entrega de valor.

Não se trata de importar fórmulas, mas de criar caminhos próprios, ancorados na realidade brasileira, e aprender com o que há de melhor dentro e fora do país. A riqueza analítica dos textos, aliada ao relato de vivências reais, oferece um subsídio relevante para o fortalecimento das nossas instituições.

Espero que a leitura deste livro estimule o intercâmbio de soluções e a coragem para inovar. Que cada gestor, pesquisador ou estudante aqui encontre não só respostas, mas, sobretudo, boas perguntas. Porque a gestão pública, em última instância, é o reflexo do quanto estamos dispostos a construir juntos um futuro mais digno, integrado e promissor para todas as pessoas.

Prof. Paulo Schor, MD, PhD

Professor Associado Livre-docente

Departamento de Oftalmologia e Ciências Visuais

Escola Paulista de Medicina

Universidade Federal de São Paulo

Gestor de Pesquisa para Inovação - FAPESP

# APRESENTAÇÃO

A coletânea Governança em Ação consolida-se, ao longo de suas edições, como um espaço de sistematização e compartilhamento de experiências relevantes de gestão pública, com foco na aplicação prática de conceitos, métodos e soluções voltadas à geração de valor público. Desde 2009, a série tem reunido estudos de caso, análises comparadas e reflexões estratégicas sobre temas diversos da administração pública brasileira e internacional.

Com a satisfação de apresentar o 11º volume, esta edição adota um enfoque temático voltado à área da saúde, reunindo oito capítulos que abordam experiências e aprendizados recentes relacionados à gestão para resultados, tendências setoriais, regulação, desempenho institucional, transparência, comunicação e o uso de inteligência artificial. Os textos articulam diferentes dimensões da governança pública, com base em casos concretos, análises setoriais e abordagens metodológicas replicáveis.

Embora organizados a partir de temáticas relacionadas à saúde, os conteúdos apresentados abordam desafios estruturantes que também se manifestam em diversas áreas da administração pública. Ao tratarem de questões como formulação estratégica, gestão do desempenho, uso de dados, transparência e inovação, os capítulos ampliam o potencial de reaplicação das abordagens descritas e de interlocução com diferentes contextos institucionais. As reflexões propostas, aliadas à densidade analítica dos relatos, oferecem subsídios concretos para o fortalecimento das capacidades estatais em ambientes que demandam soluções mais integradas, baseadas em evidências e orientadas para resultados.

Essa produção também reforça o compromisso do Instituto Publix com seu propósito institucional de gerar aprendizado para resultados, promovendo a integração entre consultoria, pes-

quisa aplicada, educação e publicações. Ao reunir e sistematizar experiências transformadoras, a série Governança em Ação contribui para que boas práticas sejam compreendidas, adaptadas e disseminadas no setor público, fortalecendo a atuação de gestores e instituições em diferentes níveis e áreas.

Os capítulos que compõem este volume foram elaborados por profissionais, pesquisadores e especialistas com atuação direta em contextos estratégicos da administração pública ou com experiência analítica aplicada ao setor público. Por trás de cada texto, há organizações repensando seus modos de operar, equipes enfrentando desafios complexos de implementação e autores sistematizando aprendizados a partir de pesquisas e vivências concretas. Este volume, portanto, é mais do que um registro técnico — é também um conjunto de reflexões e relatos sobre caminhos construídos para inovar, aprimorar a gestão e ampliar o valor gerado à sociedade.

O volume tem início com o capítulo “Mensurando a maturidade da gestão para resultados: uma análise inicial do caso da Administração Pública brasileira”, de João Paulo Mota, que apresenta um recorte da tese de doutorado “*Measuring performance management maturity – conceptual model, a validated instrument and initial analysis on Brazilian Public Administration case*”, defendida na *Université de Bordeaux* (França). O capítulo analisa os resultados de uma pesquisa aplicada em larga escala com executivos públicos de diferentes esferas e poderes, voltada à mensuração da maturidade da gestão para resultados no setor público brasileiro. O estudo parte da constatação de que, embora modelos orientados ao desempenho estejam em expansão, ainda há fragilidades relevantes na institucionalização dessas práticas. A partir da percepção de gestores em posições estratégicas, o autor apresenta um diagnóstico inédito sobre os níveis de maturidade em formulação, implementação e monitoramento, incluindo o posicionamento de organizações da área da saúde. Os achados indicam caminhos para

qualificar a governança pública, ampliar a geração de resultados e fortalecer a produção de valor público sustentável.

Em seguida, o capítulo 2, “Tendências e cenários do setor de saúde”, de Lucas Moreno, Pedro Vilela, Wanessa Holanda e Marina Bucek, examina megatendências e forças estruturantes que moldam o futuro da saúde e do bem-estar. O texto articula dimensões demográficas, tecnológicas, ambientais e institucionais, destacando transformações como o envelhecimento populacional, a globalização, a diversidade cultural e os avanços em saúde digital, medicina personalizada e terapias genéticas. A premissa defendida é a de que compreender essas grandes forças e seus potenciais desdobramentos futuros é essencial para subsidiar decisões informadas e orientar o desenvolvimento de políticas públicas eficazes e sustentáveis. O capítulo também aborda tendências mais amplas no setor público, como a demanda por governos mais ágeis e integrados, além da importância da transformação digital e da reorganização das cadeias de suprimentos. Ao reunir essas reflexões, o texto oferece subsídios relevantes para gestores e formuladores de políticas comprometidos com um sistema de saúde mais resiliente, acessível e sustentável.

O capítulo 3 “*Benchmark* internacional sobre gestão estratégica da regulação em saúde”, de João Paulo Mota, Lucas Moreno, Pedro Vilela e Gustavo Trindade, amplia o enfoque territorial ao apresentar uma análise comparativa das práticas de gestão estratégica adotadas por oito agências reguladoras internacionais. A partir de casos como a EMA (Agência Europeia de Medicamentos), a DKMA (Agência Dinamarquesa de Medicamentos), a FDA (Agência de Alimentos e Medicamentos dos Estados Unidos) e a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), o estudo examina metodologias estratégicas, modelos de governança, estruturas de monitoramento e práticas de inovação regulatória. O capítulo identifica temas estratégicos recorrentes como a incorporação de tecnologias emergentes, a adoção de práticas sustentáveis, a am-

pliação da cooperação internacional e o fortalecimento da comunicação com a sociedade. Também evidencia o aprimoramento dos sistemas de gestão de riscos, fundamentais em cenários de alta complexidade regulatória. A análise aprofundada das experiências destaca mecanismos de governança, reconhecimento institucional e incentivo à inovação como fatores que contribuem para uma regulação mais eficaz. O estudo oferece subsídios relevantes para o aperfeiçoamento da gestão estratégica da regulação em saúde, com aprendizados aplicáveis ao contexto brasileiro e global.

Após a apresentação desse panorama sobre a maturidade da gestão para resultados, das principais tendências do setor saúde e das referências internacionais de regulação estratégica, o capítulo 4, “A formulação da estratégia da Anvisa: contexto, escolhas e resultados” marca a transição para uma experiência aplicada no contexto brasileiro. De autoria de Gustavo Trindade, Wanessa Holanda, Marina Bucek e João Paulo Mota, o capítulo examina o processo de elaboração do Plano Estratégico 2024–2027 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), evidenciando como diretrizes globais e nacionais foram traduzidas em um plano institucional orientado à entrega de valor público. A formulação envolveu diagnóstico situacional abrangente, escuta ativa de atores internos e externos e a combinação de metodologias como o *Balanced Scorecard* (BSC), os *Objectives and Key Results* (OKRs) e o Canvas Ágil de Projetos. O resultado foi um mapa estratégico com sete objetivos estruturantes e um portfólio de projetos ancorado em princípios de gestão ágil e governança colaborativa. A estratégia rompe com abordagens centradas exclusivamente na capacidade interna e passa a enfatizar o impacto gerado à sociedade, por meio da articulação com diversos parceiros institucionais. Ao sistematizar essa experiência, o capítulo oferece subsídios relevantes para outras organizações públicas interessadas em fortalecer suas práticas de planejamento estratégico. A abordagem adotada pela Anvisa reforça a importância de métodos participativos, adaptáveis e orientados por resultados, contribuindo para o debate

sobre como conectar a estratégia institucional à geração de valor público em contextos complexos.

Dando continuidade à apresentação de resultados desenvolvidos em parceria com a Anvisa, o capítulo 5, “Comunicação em Ação: sensibilização e engajamento de *stakeholders* na Gestão Estratégica de uma Autarquia Nacional”, de Gustavo Trindade, Wanessa Holanda, João Paulo Mota e Lucas Moreno, explora o papel da comunicação institucional como alavanca da estratégia. O texto detalha as ações realizadas no ciclo 2024–2027 para mobilizar servidores, gestores e parceiros em torno do Plano Estratégico da Anvisa, promovendo alinhamento, engajamento e cultura de resultados. A segmentação dos públicos estratégicos, o uso de múltiplos canais e linguagens acessíveis, além de abordagens inovadoras — como vídeos com uso de inteligência artificial — foram centrais para ampliar a compreensão e o envolvimento com a estratégia institucional. As ações abrangeram webinários, oficinas, materiais explicativos e uma galeria digital de conteúdos, alcançando ampla participação e promovendo transparência. A experiência demonstra como a comunicação, quando planejada desde a formulação da estratégia, pode ser um instrumento poderoso de transformação organizacional. O capítulo oferece *insights* práticos e replicáveis para outras organizações públicas que buscam fortalecer o engajamento interno e dar maior visibilidade às suas agendas estratégicas.

O capítulo 6, “O novo modelo de gestão do desempenho da Anvisa e o fortalecimento da comunicação da estratégia e avaliação da performance alinhado com as boas práticas da Ferramenta de *Benchmarking* Global”, de Michelle Oliveira, Danitza Buvinich, Denise Amorim e Gilberto Porto, descreve a experiência de implementação de um novo modelo de gestão do desempenho institucional, alinhado à Ferramenta de *Benchmarking* Global da Organização Mundial da Saúde (GBT/OMS). O texto apresenta os instrumentos adotados, as rotinas de monitoramento e os me-



canismos de articulação entre estratégia, avaliação de performance e comunicação interna. A iniciativa representa um avanço na forma como a Agência conecta seus objetivos estratégicos à atuação cotidiana de suas equipes, promovendo um desdobramento estruturado do desempenho — do nível institucional ao individual. Com isso, cada servidor passa a compreender de maneira mais clara sua contribuição para os resultados táticos e estratégicos da organização. Mais do que aprimorar processos internos, o modelo busca fortalecer a geração de valor público, promovendo serviços mais eficientes, transparentes e orientados às necessidades da sociedade. O capítulo evidencia como a integração entre gestão do desempenho e comunicação estratégica contribui para consolidar uma cultura voltada a resultados, reforçando o papel da Anvisa como referência em regulação e proteção da saúde pública. A experiência compartilhada oferece subsídios relevantes para outras organizações públicas interessadas em qualificar seus modelos de avaliação e alinhar esforços institucionais com a entrega de valor à sociedade.

Aprofundando a discussão sobre gestão de pessoas, o capítulo 7 “Experiência de cocriação de um guia referencial de transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público”, de Jessika Moreira, Mirian Bittencourt, João Paulo Mota e Euciana Ferreira, apresenta a iniciativa conduzida no âmbito do Movimento Pessoas à Frente para a construção de um guia prático voltado à ampliação da transparência e ao uso de dados na gestão de pessoas. O material foi desenvolvido de forma colaborativa por especialistas de diferentes instituições públicas, resultando em orientações conceituais, estratégias de implementação e instrumentos aplicáveis à realidade organizacional. O texto parte da premissa de que dados qualificados e transparentes são essenciais para decisões mais assertivas sobre alocação de pessoal e escolha de lideranças, com impacto direto na efetividade das políticas públicas. Embora transversal, o conteúdo do guia ganha relevância especial para o setor da saúde, onde a alocação eficiente de pro-

fissionais, a visibilidade das competências e a gestão de lideranças impactam diretamente a capacidade de resposta do sistema e a qualidade dos serviços ofertados à população. O capítulo também destaca a repercussão prática da iniciativa, refletida na proposição do Projeto de Lei nº 887/2024, que trata da transparência na composição de cargos públicos. A experiência oferece subsídios concretos para outras instituições que buscam avançar rumo a uma gestão de pessoas mais estratégica e baseada em evidências.

O capítulo 8 “Inteligência Artificial aplicada ao setor da saúde: experiências emergentes e caminhos possíveis” encerra a coletânea com uma reflexão sobre o uso crescente da inteligência artificial (IA) no setor público, com foco nas aplicações em saúde. O texto analisa o potencial da IA para apoiar organizações públicas em áreas como triagem de pacientes, regulação de serviços, monitoramento remoto, diagnóstico por imagem, gestão administrativa, predição de riscos clínicos, entre outras. Trata-se de um campo em expansão no contexto brasileiro, com diferentes iniciativas em curso e crescente interesse por parte de instituições públicas em incorporar soluções tecnológicas que ampliem a eficiência, a qualidade e a capacidade de resposta dos serviços de saúde. O capítulo sistematiza um conjunto de experiências emergentes, demonstrando como ferramentas de IA têm sido exploradas por órgãos e entidades públicas para aprimorar processos e qualificar a tomada de decisão. A análise contribui para ampliar o debate sobre transformação digital no setor público de saúde, oferecendo subsídios técnicos e estratégicos para organizações que buscam inovar com responsabilidade e foco em resultados para a sociedade.

As experiências sistematizadas neste volume contribuem para o debate sobre a qualificação da ação pública e oferecem insumos relevantes para o aperfeiçoamento das práticas de gestão em diferentes organizações governamentais. Espera-se que a leitura dos capítulos estimule o intercâmbio de soluções, a adoção

de abordagens mais integradas e o fortalecimento da governança no setor público.

Registramos o nosso agradecimento a todos que contribuíram para as experiências relatadas e possibilitaram a sistematização dos aprendizados aqui reunidos. Esta coletânea, com foco especial na área da saúde, busca se consolidar como um referencial de boas práticas e uma fonte de inspiração para gestores e instituições públicas comprometidas com a melhoria contínua e a geração de valor para a sociedade.

Desejamos que este 11º volume da série Governança em Ação seja amplamente aproveitado por todos aqueles que atuam em prol de uma gestão pública mais estratégica, colaborativa e orientada para resultados.

Alexandre Borges Afonso

Gilberto Porto

João Paulo Mota

# SUMÁRIO

**Prefácio** \_\_\_\_\_ 5

**Apresentação** \_\_\_\_\_ 8

**Capítulo 1** - Mensurando a maturidade da gestão para resultados: uma análise inicial do caso da Administração Pública brasileira \_\_\_\_\_ 19

**Capítulo 2** - Tendências e Cenários do Setor de Saúde \_\_\_\_\_ 61

**Capítulo 3** - *Benchmarking* Internacional sobre a Gestão Estratégica da Regulação em Saúde \_\_\_\_\_ 87

**Capítulo 4** - A formulação do Plano Estratégico 2024-2027 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária: contexto, escolhas e resultados \_\_\_\_\_ 125

**Capítulo 5** - Comunicação em Ação: Sensibilização e engajamento de *stakeholders* na Gestão Estratégica de uma Autarquia Nacional \_\_\_\_\_ 161

<b>Capítulo 6</b>	- O novo modelo de gestão do desempenho da Anvisa e o fortalecimento da comunicação da estratégia e avaliação da performance alinhado com as boas práticas da Ferramenta de <i>Benchmarking</i> Global - GBT_____	193
<b>Capítulo 7</b>	- A experiência de cocriação de um guia referencial de transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público _____	219
<b>Capítulo 8</b>	- Inteligência Artificial aplicada ao setor da saúde: experiências emergentes e caminhos possíveis para o setor público _____	243
<b>Sobre os Autores</b>	_____	273

# 1

## MENSURANDO A MATURIDADE DA GESTÃO PARA RESULTADOS: UMA ANÁLISE INICIAL DO CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

# MENSURANDO A MATURIDADE DA GESTÃO PARA RESULTADOS: UMA ANÁLISE INICIAL DO CASO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA<sup>1</sup>

João Paulo Mota

## 1. INTRODUÇÃO

A busca por uma gestão pública orientada para resultados tornou-se um imperativo na administração contemporânea, impulsionada pela necessidade de maior eficácia, transparência e entrega de valor à sociedade. No entanto, um desafio persistente reside na mensuração objetiva da maturidade em gestão das organizações públicas em geral. Nesse contexto, o presente capítulo apresenta os resultados de uma pesquisa de campo aplicada em larga escala, conduzida com o objetivo de mensurar a maturidade da gestão para resultados na Administração Pública brasileira. O diagnóstico produzido, de caráter amplo e inédito, envolveu um levantamento sistemático junto a executivos públicos experientes, ocupantes de posições de liderança estratégica em diferentes esferas e órgãos do setor público nacional. O olhar desses gestores, ao avaliarem suas próprias organizações, oferece uma perspectiva privilegiada e um panorama qualificado e plural sobre os avanços, lacunas e desafios inerentes à consolidação de práticas de gestão focados em desempenho.

---

<sup>1</sup> Este extrato é um dos resultados da pesquisa conduzida na tese de doutorado intitulada “Measuring performance management maturity – conceptual model, a validated instrument and initial analysis on Brazilian Public administration case”, de autoria de João Paulo Mota, defendida na Université de Bordeaux, França, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Importante destacar que a amostra pesquisada contempla uma diversidade de organizações públicas, abrangendo distintos setores, portes e territórios, dentre as quais se incluem também organizações do setor da saúde. Tal diversidade confere maior robustez e generalização aos resultados aqui apresentados, permitindo que as reflexões e aprendizados extraídos dialoguem com a Administração Pública como um todo e seus achados propiciem particular ressonância e aplicabilidade no campo da gestão em saúde – temática central desta obra. Assim, o capítulo convida o leitor a uma dupla reflexão: primeiramente, compreender o estágio atual de maturidade em gestão para resultados no setor público brasileiro sob uma ótica transversal, e, em segundo lugar, trazer reflexões sobre como esse panorama geral se manifesta e se traduz em especial no setor de saúde.

Ao tangibilizar as percepções dos líderes públicos acerca de suas organizações, este capítulo pretende, para além de conhecer o nível atual da maturidade gerencial, subsidiar a formulação de estratégias que fortaleçam o desempenho institucional, o alcance de resultados e a geração de valor público, com especial atenção aos desafios e particularidades do campo da saúde.

## **2. DEFINIÇÃO DE GESTÃO PARA RESULTADOS: DESEMPENHO, GESTÃO DO DESEMPENHO E BENEFÍCIOS**

As organizações públicas buscam implementar mudanças para a melhoria de seu desempenho. Tais mudanças podem ter aspectos estruturantes e transformacionais (que visam ampliar a capacidade de geração de resultados governamentais em larga escala), bem como mudanças incrementais, voltadas para situações mais específicas e com evoluções menores e graduais do desempenho verificado (Pollitt; Bouchaert, 2017).

Nesse sentido, vale partir da definição da gestão para resultados que possui em seu cerne o conceito de desempenho. De-



sempenho é um conceito amplo e com uma miríade de variações, mas com alguns entendimentos consonantes entre os principais teóricos desse campo de estudo. De modo geral, desempenho é um somatório de esforços que deve produzir resultados esperados para as partes interessadas (Neely, 2005; Bouckaert; Halligan, 2006; Boyne *et al.*, 2006; Bouckaert; Halligan, 2008; Falcão-Martins; Marini, 2010). No contexto do setor público, essencialmente, essas partes interessadas são os cidadãos e os beneficiários dos serviços públicos.

O desempenho também pode ser conceituado como um conjunto de resultados comparados com as metas previamente acordadas (Melnik *et al.*, 2014). Se os resultados forem consistentes, robustos, sustentáveis e orientados pelos objetivos definidos pelos líderes governamentais com base nas necessidades dos beneficiários, pode-se dizer que uma organização pública atinge um desempenho adequado (Suhardi, 2015).

Como não é objetivo do setor público maximizar lucros, a gestão do desempenho deve se concentrar na análise da adequação de políticas e serviços públicos direcionados às necessidades dos beneficiários e da sociedade. Dessa forma, definir o conjunto correto de entregas do setor público e seu nível ideal de desempenho torna-se uma atividade altamente complexa. Tudo gira em torno da maximização do retorno para a sociedade, a partir de uma perspectiva adequada sobre o uso dos recursos (financeiros, de pessoal, de tecnologias *etc.*).

Dessa forma, não se trata de um único desempenho ideal para qualquer situação. Cada projeto, programa, iniciativa ou intervenção apresenta seus critérios únicos e peculiares do que seja desempenho naquele contexto. Dentro de um leque de possíveis categorias de desempenho, pode-se considerar eficiência, eficácia e efetividade (essencialmente ligadas a resultados), bem como economicidade, excelência e execução (essencialmente ligadas aos esforços) (Falcão-Martins; Marini, 2010).

Perspectivas contemporâneas sobre o desempenho de organizações públicas não se limitam à entrega de resultados aos beneficiários, mas enfatizam também a importância de gerar valor público sustentável, propiciando as entregas certas para o público certo, a partir de um objetivo preestabelecido. (Falcão-Martins; Marini, 2014; Dooren; Bouckaert; Halligan, 2015). Além desse conceito, valor público também envolve a percepção de valor pela sociedade, sua satisfação com as políticas e serviços públicos ofertados e a confiança de que as instituições públicas atenderão devidamente suas necessidades e direitos previstos em lei, entre outros aspectos (Benington; Moore, 2010).

Por permear todas as frentes e níveis da ação pública, os sistemas de gestão do desempenho adquiriram importante papel ao possibilitar que gestores e organizações públicas identifiquem o nível de quantidade, qualidade, cobertura, dentre outras especificidades, dos serviços públicos prestados (Kadak; Laitinen, 2020) e, em muitos contextos, o tema desempenho tornou-se uma obsessão (Power, 2000). O que dificulta a implementação de sistemas de gestão do desempenho é sua característica multidimensional e a necessidade de customização para cada contexto em que é aplicado, o que favorece o surgimento de uma gama de diversidade, seja na criação de modelos ou nos formatos e processos escolhidos para sua implementação nos contextos organizacionais.

Os sistemas de gestão do desempenho podem ser conceituados como sistemas dinâmicos e equilibrados que promovem e induzem processos voltados à tomada de decisão baseada em informações oportunas, precisas e confiáveis (Neely *et al.*, 2000). Nesse sentido, a informação produzida por esses sistemas deve representar, de forma holística, os principais sistemas e perspectivas organizacionais, favorecendo sua integração. Além da análise interna da organização, também permitem o monitoramento do ambiente externo e promovem o entendimento do desempenho interno frente aos aspectos econômicos, sociais, políticos, entre outros (Bititci *et al.*, 2000).

Ao longo dos anos, os modelos de gestão do desempenho evoluíram de aspectos estruturais e técnicos para incluir aspectos de capacidade, cultura e monitoramento & avaliação (Franco-Santos, 2005; Melnyk *et al.*, 2014). Pesquisas realizadas nas últimas duas décadas demonstraram o surgimento de modelos de gestão estratégica e desempenho em organizações públicas contemporâneas (Falcão-Martins; Marini, 2004; , George *et al.*, 2006; Franco-Santos *et al.*, 2007; Bouckaert; Halligan, 2008; Osborne, S. 2010; Falcão-Martins; Marini, 2010; Aguilar, 2011; Marini *et al.*, 2017).

Além disso, os modelos de gestão do desempenho se desenvolveram de forma abrangente, dinâmica e equilibrada, trazendo e representando os fatores críticos (ou componentes) das organizações orientadas para resultados, além de permitir o aprendizado e o desenvolvimento organizacional. Foi introduzida uma visão holística da gestão, de modo a possibilitar a integração de temas como estratégia, pessoas (Taticchi *et al.*, 2010; Ebrahimi; Sadeghi, 2013), processos, estrutura, tecnologias, colaboração, controle social, aprendizado, monitoramento & avaliação, entre outros (Neely, 2005; Garvin; Edmondson; Gino, 2008; Senge, 2010; Falcão-Martins; Marini, 2014).

O ponto de partida da gestão para resultados é “defini-los” (a partir do planejamento abrangente), “alcançá-los” (por meio de processos claros de implementação) e “monitorá-los & avaliá-los” (a partir de monitoramento recorrente e ajustes) (Falcão-Martins; Marini, 2010). Em resumo, uma definição “ideal” de um modelo de gestão do desempenho deve ser dinâmica, abrangente e multi-dimensional, ou seja, não se restringir apenas à definição e mensuração de resultados (Bouckaert; Halachmi, 1996; Neely, 2007).

O modelo de gestão do desempenho no setor público deve ser dinâmico no sentido de não se restringir a uma visão de PDCA (sigla para *Plan, Do, Check, Act*, ou seja, Planejar, Executar,

Verificar e Agir), mas deve haver a devida incorporação das informações de desempenho tanto nos processos internos quanto externos de tomada de decisão da organização.

Além disso, um modelo de gestão do desempenho deve ser abrangente (Boyne *et al.*, 2006; Neely, 2007) e se basear em um conceito amplo de desempenho que contemple esforços e resultados, bem como promover o alinhamento dos esforços para os resultados desejados.

Portanto, os modelos de gestão do desempenho devem ser multidimensionais, ou seja, contemplar as múltiplas dimensões/ componentes de esforço (processos, recursos, estrutura, sistemas de informação e pessoas) e alinhá-los aos resultados. Além disso, devem combinar, de forma sinérgica, todas essas dimensões para promover o correto entendimento do desempenho e das hipóteses de causa e efeito necessárias para o avanço das organizações públicas (Bourne *et al.*, 2000).

Adicionalmente, é importante mencionar que as decisões e consequências geradas a partir das informações fornecidas pelos modelos de gestão do desempenho não são exclusivamente técnicas, especialmente considerando o contexto do setor público. Ou seja, o contexto político das decisões está altamente presente, levando ao entendimento de que as interpretações não podem ser meramente técnicas, mas sim envolver perspectivas mais amplas (Pollitt, 2017).

### **3. REFERENCIAL DO MODELO E DO INSTRUMENTO DE MATURIDADE DA GESTÃO MATRICIAL PARA RESULTADOS**

Maturidade, em termos gerais, pode ser corretamente definida como um estado em que uma determinada organização ou

pessoa é completa, preparada ou perfeita (Phillip Crosby, 1979). Modelos de maturidade em gestão assumem a existência de uma sequência de níveis de maturidade que uma organização pode alcançar em determinada frente de gestão ou desempenho organizacional, desde que cumpra certos requisitos habilitadores (Becker *et al.*, 2009; Gottschalk, 2009).

Assim, modelos de maturidade possibilitam definir o estado atual do desempenho organizacional em cada objeto estudado, ou seja, o diagnóstico de quão bem a organização está preparada para agir corretamente de acordo com boas práticas e necessidades (Rosemann; de Bruin, 2005). Além disso, a partir do diagnóstico, um modelo de maturidade permite a definição de planos de ação e iniciativas necessárias para atingir o próximo nível de maturidade, partindo do pressuposto de que a conquista desse novo nível viabilizará entregas mais numerosas e de maior qualidade (Iversen *et al.*, 1999). Adicionalmente, um modelo de maturidade possibilita a uma organização realizar comparações e *benchmarks* com outras organizações que aplicaram o mesmo instrumento (de Bruin *et al.*, 2005; Maier *et al.*, 2009).

O modelo de gestão do desempenho mais alinhado às características discutidas na seção anterior, o Modelo de Gestão Matricial para Resultados (Falcão-Martins; Marini, 2010), contém um instrumento de maturidade criado pelos autores para evidenciar o progresso das organizações públicas no modelo proposto. Esta seção irá explicar o referido modelo de maturidade, seus respectivos níveis e dimensões.

O Modelo de Maturidade em Gestão Matricial para Resultados (Falcão-Martins; Marini, 2010), doravante denominado Modelo de Maturidade da Gestão para Resultados (MGPR), foi desenvolvido pelos autores para apoiar gestores e suas organizações a compreenderem seu nível de gestão para o desempenho

e a maturidade de suas métricas. Os resultados da avaliação de maturidade podem ser descritivos e prescritivos, fornecendo referência para o diagnóstico de maturidade e, principalmente, dando origem a recomendações prioritárias para iniciativas de melhoria e um roteiro para aperfeiçoar o caminho rumo a melhores resultados. Em última análise, a aplicação do instrumento proporciona um mecanismo para avaliar o nível de maturidade de uma organização pública em relação a uma abordagem completa e integrada dos fundamentos da gestão do desempenho.

O instrumento visa destacar de maneira abrangente os componentes e construtos que permitem avaliar a maturidade das instituições em relação à gestão do desempenho. Ao mesmo tempo, pretende ser suficientemente amplo para ser aplicado a diversos contextos e setores (Emerson *et al.*, 2012), reconhecendo a limitação inerente a qualquer modelo, que é uma simplificação da realidade (Box, 1979).

Após a realização da análise que buscou verificar os modelos de gestão do desempenho que apresentavam maior completude de atributos disseminados na literatura sobre o tema que envolve este trabalho, foi identificado o Modelo de Gestão Matricial para Resultados (Marini; Falcão-Martins, 2004; Falcão-Martins; Marini, 2010; Marini *et al.*, 2017) como o melhor posicionado (Mota, 2024). Além disso, os autores propuseram um instrumento de maturidade que adotou os atributos de dinamicidade, abrangência e multidimensionalidade, comumente mencionados e recomendados na literatura e nas boas práticas (Bouckaert; Halachmi, 1996; *et al.*, 2006; Neely, 2007).

O modelo e, por conseguinte, o instrumento de maturidade proposto por Falcão-Martins e Marini (2010) advoga o cruzamento de elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos *etc.*) com elementos da estrutura de implementação para identificar sua contribuição na estrutura visando a realização

da estratégia sob Monitoramento & Avaliação permanentes. O modelo, portanto, defende a necessidade de alinhar a estrutura de implementação (unidades organizacionais, processos, pessoas, recursos e outras dimensões) com a estratégia, para que esta seja efetivamente realizada.

Nesse sentido, o Modelo está fundamentado em três dimensões para avaliar a maturidade da instituição em: i) definir resultados prioritários, ou seja, formular uma agenda estratégica; ii) alcançar os resultados acordados a partir de iniciativas específicas de implementação, ou seja, alinhamento da estrutura implementadora; e iii) monitorar e avaliar resultados para promoção de ações corretivas e melhoria contínua.

O instrumento concebido pelos autores Falcão-Martins e Marini (2004, 2010) foi avaliado por um grupo de especialistas em gestão pública, logo após sua concepção, validado quanto à estrutura semântica e as recomendações de melhoria foram coletadas e analisadas para verificar sua relevância de inclusão no instrumento. Essa versão do instrumento foi também submetida a um rigoroso processo de validação quantitativa, culminando na aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Confirmatória (AFC), procedimento que confirmou sua validade e confere elevada robustez à análise subsequente dos resultados.

Assim sendo, esse instrumento foi aplicado em centenas de organizações públicas (Marini *et al.*, 2017; Mota, 2024) para verificar o grau de maturidade da gestão do desempenho em organizações, assumindo que o maior nível de maturidade está associado a um desempenho superior (Bititci *et al.*, 2011; De Leeuw; Van Den Berg, 2011). O instrumento buscou um equilíbrio entre complexidade e simplicidade, evitando extremos (Ostrom, 2007).

As três principais dimensões e respectivas subdimensões do modelo são:

- Agenda estratégica: elemento orientado a resultados, relacionado à formulação.

Dimensão (D)	Subdimensão (S)
1. Agenda Estratégica	1.1. Compreensão do Ambiente Institucional
	1.2. Estabelecimento de Propósito
	1.3. Definição de Resultados
	1.4. Definição dos Esforços de Implementação

- Alinhamento da arquitetura organizacional implementadora: elemento condutor do esforço relacionado à implementação.

Dimensão (D)	Subdimensão (S)
2. Alinhamento da Estrutura de Implementação	2.1. Desdobramento da Estratégia
	2.2. Alinhamento Interno
	2.3. Alinhamento Externo
	2.4. Alinhamento de Processos
	2.5. Alinhamento da Estrutura
	2.6. Alinhamento de Pessoas
	2.7. Alinhamento da Liderança
	2.8. Alinhamento de TI
	2.9. Alinhamento Orçamentário

- Implementação de mecanismos de Monitoramento & Avaliação: elemento de controle gerencial, social, redirecionamento e aprendizado.

Dimensão (D)	Subdimensão (S)
3. Monitoramento & Avaliação (M&A)	3.1. Sistemática de M&A
	3.2. <i>Accountability</i>
	3.3. Correção de Rumo
	3.4. Benefícios



## **4. METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS DA PESQUISA**

O objetivo da pesquisa é operacionalizar um conceito de maturidade em gestão do desempenho com a aplicação de um instrumento validado, trazendo contribuições tanto teóricas quanto práticas. Em sentido estrito, esse estudo oferece uma contribuição original ao aplicar uma ferramenta de avaliação de maturidade para avaliar mais de uma centena de organizações públicas brasileiras a partir de uma perspectiva crítica de seus gestores e líderes. Além disso, fornece recomendações para que organizações públicas aprimorem seu desempenho e capacidades gerenciais. Em sentido mais amplo, os resultados oferecem aos profissionais e gestores um roteiro validado para a melhoria do ciclo de vida da gestão do desempenho.

### **PROCEDIMENTOS DE APLICAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS**

A aplicação do instrumento de maturidade em desempenho público seguiu diversos procedimentos e recomendações para garantir uma avaliação confiável. Em primeiro lugar, os aplicadores são altos executivos públicos e gestores públicos, ou seja, ocupavam posições de liderança estratégica há anos nas organizações nas quais eles próprios estavam avaliando e eram alunos do programa de Mestrado em Administração Pública (MPA) do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). Tal experiência e conhecimento foram importantes para conferir caráter técnico ao processo de aplicação do instrumento e minimizar vieses ou compreensões diversificadas de perspectiva individual.

Em segundo lugar, antes da aplicação do instrumento, os altos executivos públicos receberam oito horas de treinamento sobre conceitos de gestão do desempenho no setor público e sobre o uso do instrumento de maturidade para sensibilizá-los e prepará-los para responder ao formulário. Esse esforço visou ma-

ximizar a qualidade das respostas ao instrumento. Os executivos foram incentivados a fornecer evidências para suas pontuações marcadas e, ao final da avaliação, listar recomendações de melhoria para suas organizações.

A avaliação utiliza uma escala de quatro estágios: Nível 0 – Primário estacionário, em que não há presença do item; Nível 1 – Primário iniciante, no qual o item foi iniciado; Nível 2 – Intermediário, no qual o item foi implementado, mas de forma desconectada, incompleta; e Nível 3 – Avançado, no qual o item está quase consolidado e foi projetado e implementado sob uma perspectiva integradora (Marini et al, 2017). Após responder a todos os itens considerados nas três dimensões do instrumento, é desenvolvida uma consolidação da pontuação. Uma média é calculada para cada dimensão, e a nota da dimensão é dada pelo cálculo da média das médias das respectivas subdimensões.

## 5. RESULTADOS DA PESQUISA: ANÁLISE GERAL DOS CASOS DE MATURIDADE

Esta seção apresenta o perfil da amostra, as principais estatísticas descritivas e os resultados centrais da pesquisa, proporcionando uma visão abrangente dos dados coletados.

### AMOSTRA E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS

Informações demográficas e profissionais da amostra atual – o instrumento foi respondido por 261 altos executivos públicos pertencentes a mais de 134 diferentes organizações dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo (nas esferas federal, estadual e municipal) – estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Frequência das respostas

Total de Respondentes	N = 261
Gênero	Feminino: 86 (33,0%)
	Masculino: 175 (67,0%)

Total de Respondentes	N = 261
Tipo de Organização	Confederação: 5 (2%)
	Empresa pública: 24 (9,2%)
	Executivo: 144 (55,2%)
	Judiciário: 29 (11,1%)
	Legislativo: 22 (8,4%)
	Ministério Público: 9 (3,4%)
	Organização Internacional: 2 (0,8%)
	Órgão regulador: 12 (4,8%)
	Tribunal de Contas: 14 (5,4%)
Esfera	Estadual: 82 (31,4%)
	Federal: 142 (54,4%)
	Municipal: 21 (8,0%)
	Organização Internacional: 2 (0,8%)
	Regime especial: 12 (4,8%)
	Não informado: 2 (0,8%)
Localização da Instituição (Estado)	AC: 1 (0,4%)
	AL: 4 (1,5%)
	AM: 4 (1,5%)
	AP: 1 (0,4%)
	BA: 2 (0,8%)
	DF: 190 (72,8%)
	GO: 9 (3,4%)
	MA: 4 (1,5%)
	MG: 10 (3,8%)
	MT: 12 (4,6%)
	PA: 4 (1,5%)
	PE: 1 (0,4%)
	PI: 1 (0,4%)
	PR: 2 (0,8%)
	RJ: 2 (0,8%)
	RO: 5 (1,9%)
	RR: 1 (0,4%)
	RS: 1 (0,4%)
	SE: 2 (0,8%)
	SP: 4 (1,5%)

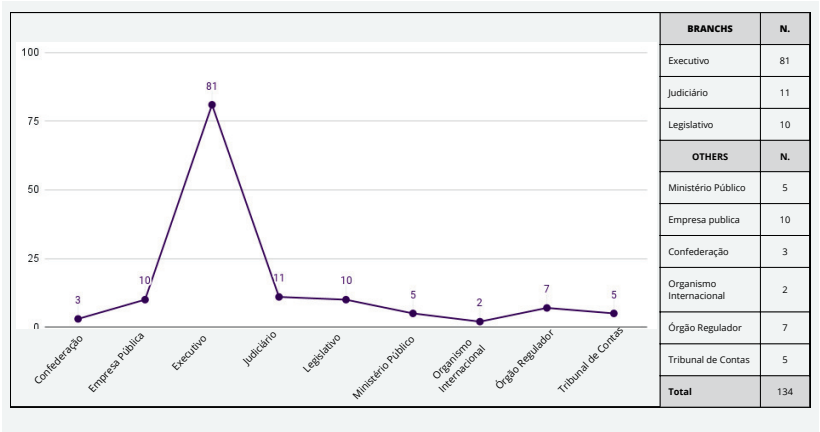
Fonte: Elaboração própria.

# VISÃO GERAL DA MATURIDADE EM GESTÃO DO DESEMPENHO

A Figura 1 apresenta o número total de tipos de organizações avaliadas, utilizando como critérios: a) inclusão do mesmo tipo de organização quando localizadas em diferentes estados e regiões; e b) agrupamento das médias gerais das organizações das quais diferentes respondentes fazem parte.

Assim, dos 261 respondentes, 134 organizações públicas foram contabilizadas e agrupadas em duas categorias: “poderes”, com 102 órgãos distribuídos em 3 categorias (Executivo, Legislativo, Judiciário); e “outros”, com 32 tipos de órgãos, agrupados em 6 categorias (Ministério Público, Empresa Pública, Confederação, Organização Internacional, Regime Especial, Tribunal de Contas).

Figura 1. Organizações da amostra por categorias



Fonte: Elaboração própria.

## PANORAMA DAS ORGANIZAÇÕES COM MAIOR OU MENOR MATURIDADE

A Tabela 2 apresenta a matriz consolidada da maturidade em gestão do desempenho com base nas médias obtidas nas

três dimensões mensuradas, de acordo com as notas atribuídas em cada subdimensão, para os tipos de organizações dos grupos executivo, legislativo, judiciário e “outros”.

Tabela 2. Matriz consolidada de maturidade em gestão do desempenho por tipo de organização

Dimension	Primário Estacionário	Primário Iniciante	Intermediário	Avançado	Total
	ex le ju ot	ex le ju ot	ex le ju ot	ex le ju ot	
AE	4 0 0 2	25 3 0 4	34 6 8 18	18 1 3 8	134
AEI	5 0 0 2	40 4 7 10	34 4 4 16	2 2 0 4	
M&A	12 0 0 4	33 3 5 11	28 5 6 12	8 2 0 5	
Total	21 0 0 8	98 10 12 25	96 15 18 46	28 5 3 17	

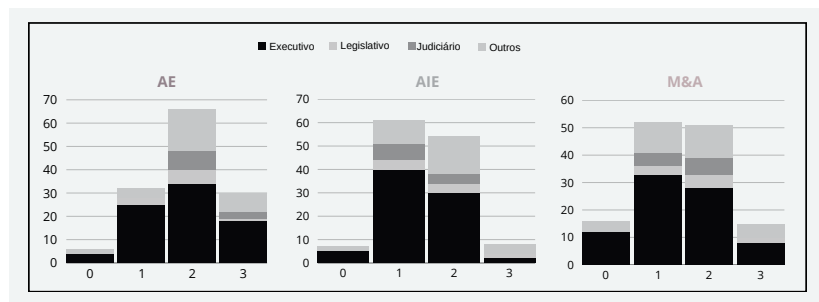
Legenda: ex: Executivo; le: Legislativo; ju: Judiciário; ot: outros; 0: Primário Estacionário; 1: Primário iniciante; 2: Intermediário; 3: Avançado; AE: Agenda Estratégica; AEI: Alinhamento da Estrutura de Implementação; M&A: Monitoramento & Avaliação.

Fonte: Elaboração própria.

De modo geral, com base nos dados gerados na matriz consolidada de maturidade em gestão do desempenho, os tipos de organizações com maior nível de maturidade (nível Avançado) foram mais avaliados na dimensão Agenda Estratégica (Executivo: 18; Legislativo: 1; Judiciário: 3; Outros: 8), enquanto organizações com menores níveis de maturidade (nível Primário Estacionário) foram mais avaliadas na dimensão Monitoramento & Avaliação (Executivo: 12; Legislativo: 0; Judiciário: 0; Outros: 4).

A Figura 2 apresenta, de acordo com as avaliações, o desempenho dos tipos de organizações por dimensão e níveis de maturidade, como forma de obter um panorama das dimensões que definem elementos que podem ser utilizados para analisar pontos fortes e fracos dessas organizações.

Figura 2. Maturidade em gestão do desempenho por dimensões, tipo de organização e níveis de maturidade

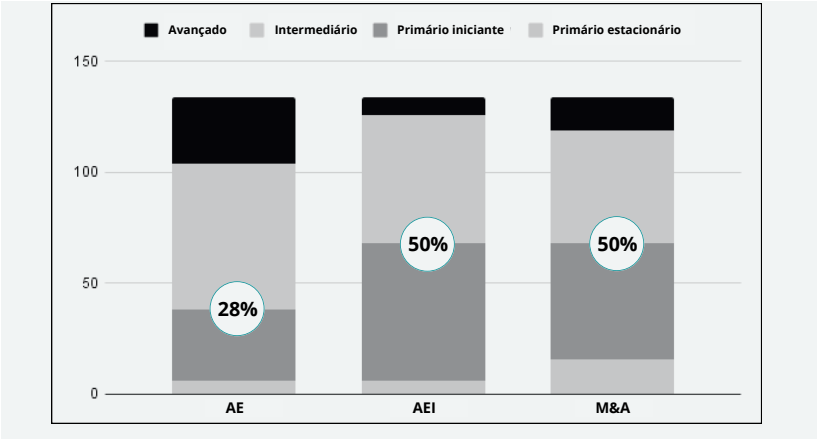


Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados, o nível Intermediário (2) se destaca nas avaliações em todas as dimensões, especialmente na dimensão Agenda Estratégica, com ênfase nas categorias Executivo e Outros, obtendo também maior número de avaliações no nível Avançado (3). As dimensões Alinhamento da Estrutura de Implementação e Monitoramento & Avaliação apresentam predominância no nível Primário Iniciante (1). No nível Primário Estacionário (0), há mais organizações avaliadas na categoria Monitoramento & Avaliação em relação às demais dimensões.

A Figura 3 mostra, de maneira proporcional, o resultado geral das organizações avaliadas conforme as dimensões e a Figura 4 apresenta os resultados gerais para as respectivas subdimensões.

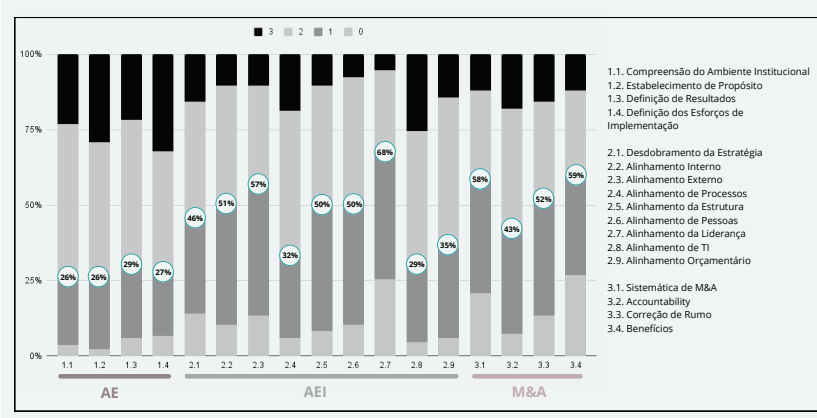
Figura 3. Maturidade em gestão do desempenho por dimensão



Fonte: Elaboração própria.

Nos níveis mais avançados, observou-se tendência de predomínio de organizações com maiores pontuações na dimensão Agenda Estratégica, enquanto nos níveis iniciais, as dimensões Monitoramento & Avaliação e Alinhamento da Estrutura de Implementação são mais prevalentes (Figura 3).

Figura 4. Maturidade em gestão do desempenho por sub-dimensão

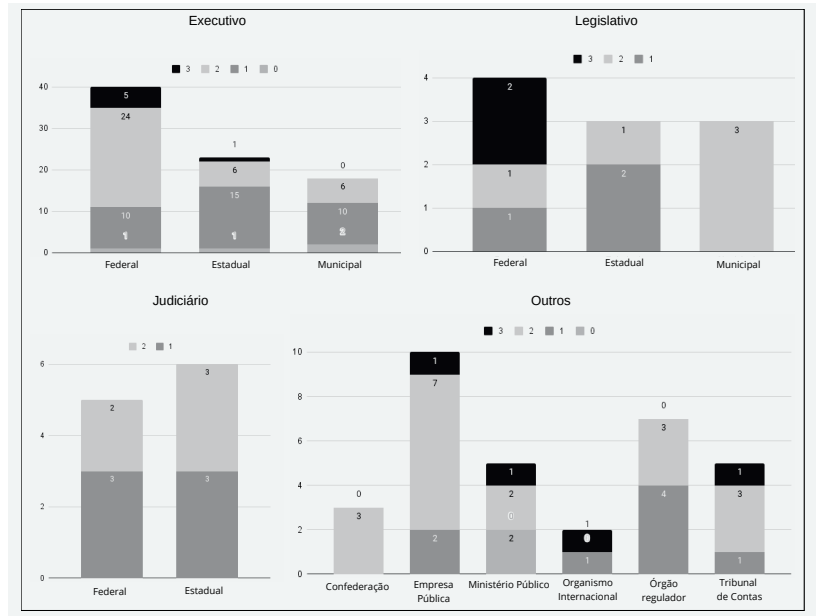


Fonte: Elaboração própria.

Os resultados para as subdimensões (Figura 4) mostram que há equilíbrio nas avaliações para a dimensão Agenda Estratégica, com médias entre 26% e 29% para os níveis mais primários, indicando maior número de organizações com maturidade mais elevada nessa dimensão. As médias gerais das demais duas dimensões (Alinhamento da Estrutura de Implementação e Monitoramento & Avaliação) oscilam, revelando maior número de organizações avaliadas nos níveis iniciais, com médias entre 29% e 68%, indicando que essas duas dimensões possuem mais organizações com maturidade inferior.

A Figura 5 apresenta os níveis de maturidade por tipos de organizações e esferas de governo (federal, estadual e municipal), e para o grupo “outros”.

Figura 5. Nível de maturidade por esfera e tipo de organização



Fonte: Elaboração própria.

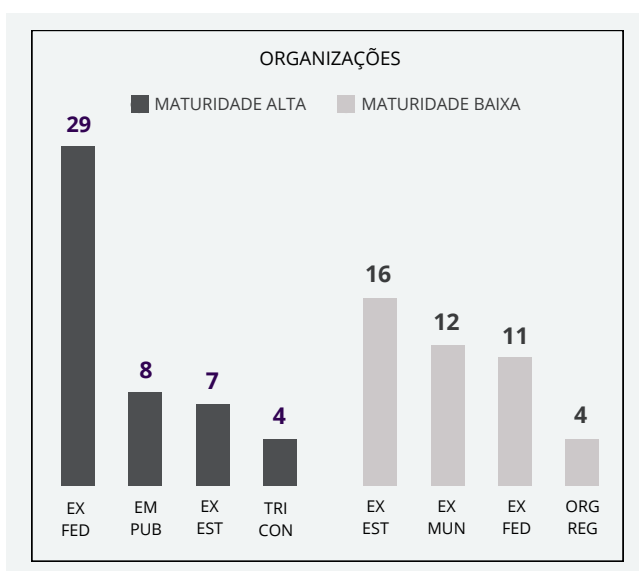


Foi verificado que, com base nas médias gerais, organizações na esfera federal aparecem categoricamente com “maior maturidade” nos poderes executivo e legislativo. No poder judiciário, o nível estadual se sobressai no nível Intermediário. Os órgãos do poder executivo se destacam com superioridade numérica e concentração de avaliações em níveis intermediários.

O nível Intermediário também aparece como tendência nas medições para organizações da categoria “outros”, com destaque para Empresa Pública (8), e Regime Especial, Tribunal de Contas e Confederação com 3 cada.

A Figura 6 representa o *ranking* dos tipos de organizações que foram avaliados com maiores níveis de maturidade nos níveis Intermediário e Avançado, e aqueles avaliados com menores níveis de maturidade, sendo nos níveis Primário Estacionário e Primário Iniciante.

Figura 6. *Ranking* dos tipos de organizações com maior e menor maturidade



Nota: EX FED: Executivo Federal; EM PUB: Empresa Pública; EX EST: Executivo Estadual; TRI CON: Tribunal de Contas; EX EST: Executivo Estadual; EX MUN: Executivo Municipal; ORG REG: Órgão Regulador.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados mostram que tipos de organização do poder executivo na esfera federal (29) obtiveram maior número de organizações nos níveis Intermediário e Avançado, sendo consideradas mais maduras. Seguidos pelas categorias Empresa Pública (8) e Executivo Estadual (7) do grupo “outros”. O número de organizações avaliadas nos níveis Primário Estacionário e Primário Iniciante foi considerado para estabelecer os órgãos com menor maturidade, com o poder executivo ocupando as três primeiras posições nas três esferas: estadual (16), municipal (12) e federal (11), respectivamente.

**GESTÃO DO DESEMPENHO POR LOCALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

O estudo obteve avaliações de organizações em 21 (78%) estados do território brasileiro e representação das cinco regiões geopolíticas. Na Tabela 3, é possível observar a concentração de organizações avaliadas na região Centro-Oeste, 88 (65,7%), principalmente no nível Intermediário, seguida da região Norte com 15 (11,2%), as regiões Nordeste e Sudeste com 14 cada (10,4%), e a região Sul com 3 (2,2%).

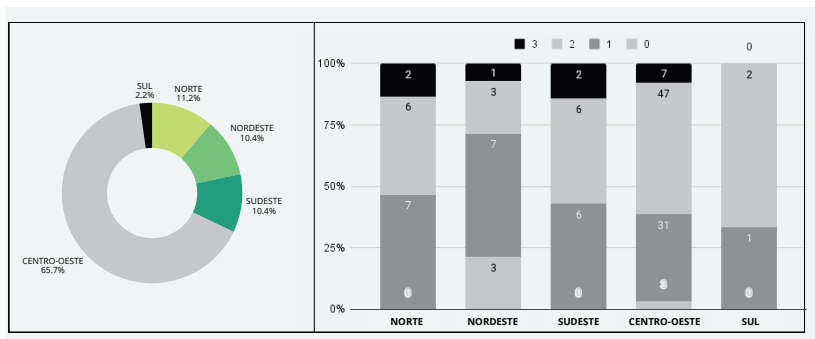
Tabela 3. Nível de maturidade por região do país

Região	0	1	2	3	Total
Norte	0	7	6	2	15
Nordeste	3	7	3	1	14
Sudeste	0	6	6	2	14
Centro-Oeste	3	31	47	7	88
Sul	0	1	2	0	3
Total	6	52	64	12	134

Fonte: Elaboração própria.

A Figura 7 apresenta o percentual de organizações avaliadas em cada região, bem como um painel das regiões do país quanto às médias gerais para níveis de maturidade.

Figura 7. Visão geral das organizações e do desempenho em maturidade por região do país

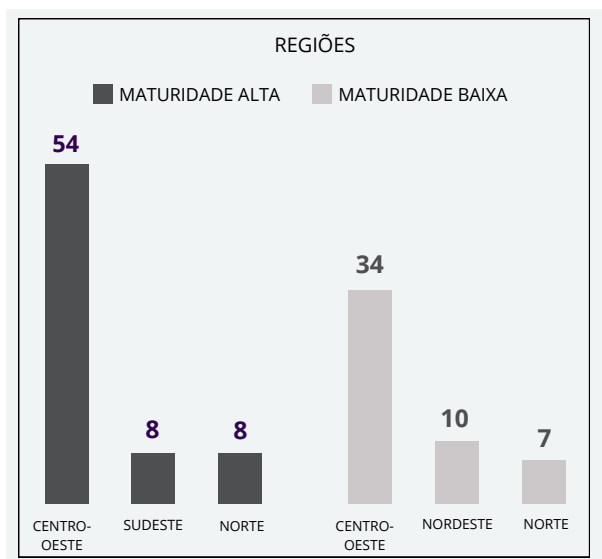


Fonte: Elaboração própria.

É perceptível que as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste possuem maior quantidade de medições no nível Intermediário. As regiões Norte e Nordeste apresentam mais tipos de organizações avaliadas no nível Primário Iniciante. Com exceção da região Sul, todas as demais obtiveram avaliações no nível Avançado, com destaque para Centro-Oeste, Sudeste e Norte. E no nível Primário Estacionário, as regiões Centro-Oeste e Nordeste tiveram organizações avaliadas.

A Figura 8 mostra o *ranking* das regiões do país com maior e menor maturidade, com base nas médias gerais, considerando os níveis de maturidade como critério.

Figura 8. *Ranking* das regiões com maior e menor maturidade



Fonte: Elaboração própria.

As regiões que obtiveram mais organizações avaliadas nos níveis Intermediário e Avançado foram consideradas com maior maturidade, com destaque para Centro-Oeste (54), Sudeste (8) e Norte (8). E as regiões cujas organizações foram mais avaliadas nos níveis Primário Estacionário e Primário Iniciante foram consideradas de menor maturidade, representadas por Centro-Oeste (34), Nordeste (10) e Norte (7).

## ANÁLISE DE CLUSTERS

A técnica de Análise de *Clusters* tem como objetivo identificar grupos homogêneos de casos (organizações), garantindo que os casos (organizações) dentro de um grupo sejam semelhantes entre si, enquanto são distintos dos casos de outros grupos. O objetivo é maximizar a similaridade dentro de cada *cluster*, enquanto se maximiza a dissimilaridade entre os *clusters*. A relevância desta

análise reside em sua capacidade de revelar padrões ocultos, que podem então ser utilizados para informar a tomada de decisão de gestores ou para pesquisas acadêmicas futuras.

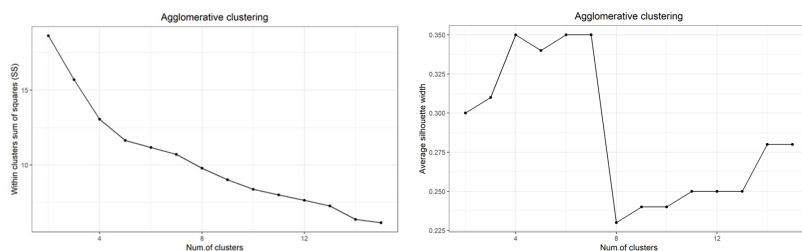
Foi utilizada a técnica de Clusterização Hierárquica Aglomerativa (do inglês: *Agglomerative Hierarchical Clustering* - AHC). Trata-se de uma abordagem “*bottom-up*” em que cada ponto de dado começa como um cluster individual, e pares de clusters vão sendo agrupados à medida que se sobe na hierarquia. O resultado é um diagrama em forma de árvore chamado dendrograma, como ilustrado na Figura 10.

Para determinar o número ideal de *clusters*, foram incorporadas duas estratégias: i) o Método do “Cotovelo” (*Elbow*), que envolve plotar o número de *clusters* contra a soma dos quadrados intra-clusters. O ponto onde a redução da variância desacelera (formando um ‘cotovelo’) sugere o número ideal de *clusters* (mostrado na Figura 9); e ii) o Método da “Silhueta” (*Silhouette*), que mede o quão semelhante um objeto é ao seu próprio *cluster* em comparação com outros *clusters*. Uma maior largura da silhueta indica *clusters* mais bem definidos (ilustrado na Figura 9).

Adicionalmente, para oferecer uma visão abrangente de cada *cluster*, foram identificados *Medoids*. Estes são pontos de dados representativos dentro de cada *cluster*. Na Tabela 4, os *medoids* fornecem informações sobre as características das organizações de cada *cluster*, como suas pontuações em vários fatores e suas afiliações geográficas e hierárquicas.

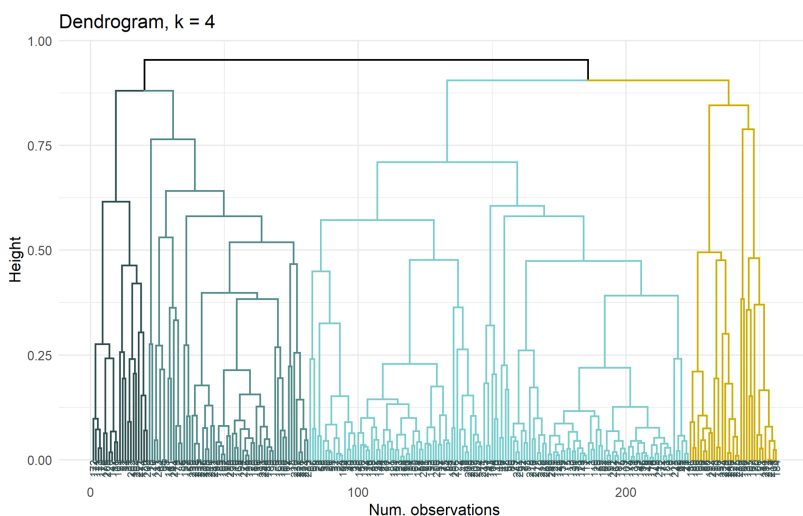
A análise hierárquica aglomerativa sugeriu que quatro (4) *clusters* seriam um número apropriado. A inspeção do gráfico do “cotovelo” (Figura 9) mostra que a soma dos quadrados sofre pequenas diminuições com cinco (5) ou mais *clusters*. De maneira similar, o gráfico da “silhueta” apresenta seu primeiro e maior pico em quatro (4) *clusters*, como apresentado na Figura 9.

Figura 9. Gráfico “Elbow” da soma dos quadrados intra-grupos (à esquerda) e gráfico “Silhouette” da largura média da silhueta dos *clusters* (à direita), ambos gerados por clusterização aglomerativa.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 10. Dendrograma da clusterização hierárquica



Fonte: Elaboração própria.

Os medoids de cada *cluster* são apresentados na Tabela 4. Ela informa as pontuações em cada um dos três fatores do MGPR (variando de 0 a 3), e os Poder, Esfera e Região a que pertencem. As características predominantes dos *clusters* são as seguintes:

- *Cluster* 1: composto por 70 entidades com as maiores

pontuações nos três fatores: Agenda Estratégica (AE), Alinhamento da Estrutura de Implementação (AEI) e Monitoramento & Avaliação (M&A), com médias de 2,64, 2,17 e 2,33, respectivamente. Os membros deste *cluster* pertencem predominantemente ao Poder Executivo, nível Federal. Este *cluster* representa organizações com forte foco estratégico, estruturas de implementação bem alinhadas e práticas estabelecidas de Monitoramento & Avaliação.

- *Cluster 2*: com 83 entidades, apresenta as menores pontuações no PMMM, incluindo AE, AEI e M&A, com médias de 1,50, 1,06 e 0,94, respectivamente. Este *cluster* também está sob o Poder Executivo, mas no nível Estadual e Municipal, indicando possível necessidade de maior alinhamento estratégico e mecanismos de avaliação de desempenho.

- *Cluster 3*: inclui 86 entidades do Poder Executivo no nível Federal, assim como o *Cluster 1*, mas com pontuações moderadamente mais baixas: AE (2,08), AEI (1,40) e M&A (1,22). Isso sugere que, embora essas organizações tenham uma agenda estratégica razoavelmente desenvolvida, pode haver espaço para aprimorar o alinhamento de suas estruturas de implementação e práticas de monitoramento.

- *Cluster 4*: o menor *cluster*, com 17 entidades, inclui as organizações classificadas como “Outros”, abrangendo organizações internacionais, confederações e outras que não se encaixam nas categorias anteriores. Possuem pontuações relativamente equilibradas de 1,92 para AE, 1,91 para AEI e 1,72 para M&A. A composição única deste *cluster* pode indicar abordagens diversas à gestão do desempenho, refletindo a heterogeneidade de suas estruturas e mecanismos de monitoramento.

Todos esses *medoids* são da região Centro-Oeste, o que é esperado, dado que a maioria das organizações da amostra pertence a esta região.

Tabela 4. Informações dos *medoids* para cada um dos quatro *clusters*

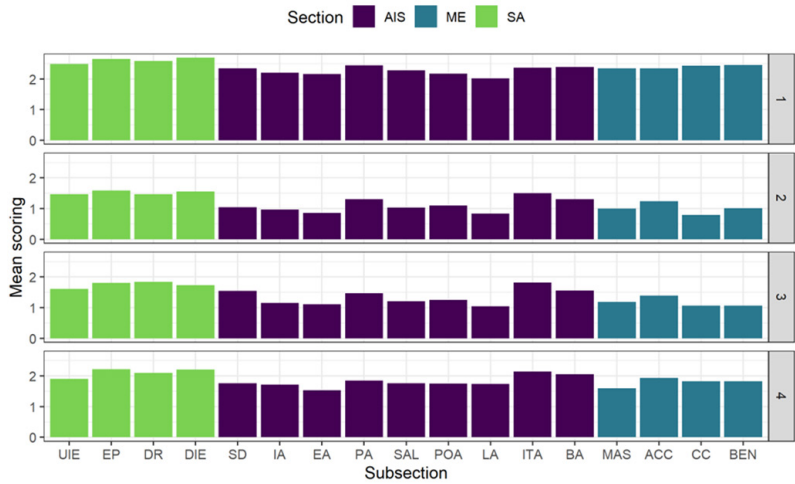
Cluster	n	AE	AEI	M&A	Poder	Esfera	Região
1	70	2,64	2,17	2,33	Executivo	Federal	Centro-Oeste
2	83	1,50	1,06	0,94	Executivo	Estadual	Centro-Oeste
3	86	2,08	1,40	1,22	Executivo	Federal	Centro-Oeste
4	17	1,92	1,91	1,72	Outros <sup>1</sup>	Outros <sup>1</sup>	Centro-Oeste

Nota: AE: Agenda Estratégica; AEI: Alinhamento da Estrutura de Implementação; M&A: Monitoramento & Avaliação.

<sup>1</sup> Esta categoria inclui organismos internacionais, confederações e outros.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 11. Pontuações das subdimensões para os grupos de *clusters*.



Fonte: Elaboração própria.

Em resumo, a análise de *clusters* revelou quatro agrupamentos distintos dentro do conjunto de dados. Esses *clusters*, representados por seus *medoids*, oferecem *insights* sobre as diferentes características de gestão do desempenho das organizações públicas. Os achados ressaltam a diversidade dessas organizações em termos de agendas estratégicas, estruturas de alinhamento e siste-



## 5. DISCUSSÃO SOBRE MATURIDADE EM GESTÃO DO DESEMPENHO

A avaliação da maturidade da Gestão do Desempenho nas organizações é um esforço crítico, especialmente em um ambiente tão diverso e complexo quanto o Brasil. Compreender o cenário de maturidade oferece *insights* sobre o grau de prontidão das organizações para implementar, adaptar e otimizar práticas de gestão do desempenho, além de servir como referência para que o progresso futuro possa ser mensurado.

Em resposta à questão referente ao panorama da maturidade da gestão do desempenho no Brasil, esta pesquisa realizou uma avaliação abrangente de várias organizações em operação no país. O objetivo não foi apenas medir o estado atual de maturidade, mas também identificar padrões, desafios e oportunidades que essas organizações enfrentam em sua jornada.

As discussões e conclusões apresentadas a seguir oferecem uma visão do cenário de maturidade em gestão para resultados no Brasil. Diversos temas e padrões emergiram, lançando luz sobre áreas de força, possíveis lacunas e caminhos para aprimoramento. Enquanto algumas organizações demonstraram práticas avançadas de gestão do desempenho, indicativas de altos níveis de maturidade, outras revelaram áreas que requerem maior desenvolvimento e refinamento.

Vale ressaltar que a diversidade do cenário organizacional brasileiro, com suas nuances econômicas e políticas, desempenha papel significativo na configuração do panorama de maturidade. Fatores como o compromisso da liderança organizacional, disponibilidade de recursos e pressões externas influenciam a adoção e

a eficácia das práticas de gestão do desempenho.

## **DIFERENÇAS ENTRE DIMENSÕES**

Os dados indicam que, em geral, a maioria das organizações avaliadas se encontrava no nível Intermediário (2) em todas as dimensões, especialmente na Agenda Estratégica. As dimensões Alinhamento da Estrutura de Implementação e Monitoramento & Avaliação apresentaram predominância no nível Primário Iniciante (1). No nível Primário Estacionário (0), havia mais organizações avaliadas na categoria Monitoramento & Avaliação em relação às demais dimensões.

Em síntese, os resultados revelaram que os tipos de organizações com maior nível de maturidade (nível Avançado) foram mais avaliados na dimensão Agenda Estratégica, enquanto organizações com menor nível de maturidade (nível Primário Estacionário) foram mais avaliadas na dimensão Monitoramento & Avaliação. O nível intermediário destacou-se nas avaliações em todas as dimensões, especialmente na Agenda Estratégica, com ênfase nas categorias Executivo e Outros. No nível Primário Estacionário, houve mais organizações avaliadas na categoria Monitoramento & Avaliação em relação às demais dimensões.

Uma possível explicação para esses achados é que organizações com maior nível de maturidade estão mais focadas e evoluíram em planejamento e pensamento estratégico, enquanto aquelas com menor maturidade ainda estão incipientes em como operacionalizar o monitoramento e a avaliação de resultados. Outra explicação possível é que uma agenda estratégica é pré-requisito para conceber uma sistemática de Monitoramento & Avaliação, ou seja, não é possível medir aquilo que não está definido. Por fim, o nível intermediário parece ter encontrado um equilíbrio entre essas duas dimensões, o que pode indicar um caminho promissor para alinhar objetivos, estratégias e ações com resultados.

## DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS DE ORGANIZAÇÕES

A análise dos resultados por grupos de organizações mostrou que o grupo “poderes” tinha mais organizações com menor maturidade, enquanto o grupo “outros” destacou-se proporcionalmente com mais organizações de maior maturidade. Esse achado sugere que políticas e serviços públicos podem se beneficiar da promoção de maior diversidade nos tipos de organizações envolvidas em sua implementação, adotando mecanismos de governança colaborativa como meio de enfrentar problemas públicos complexos (Provan & Kenis, 2008; McQuaid, 2009; Emerson *et al.*, 2012; Raadschelders and Whetsell, 2018; Bryson *et al.*, 2021). Ao estimular esforços colaborativos com organizações de maior maturidade, pode-se melhorar a qualidade e a efetividade das políticas e serviços públicos.

## DIFERENÇAS ENTRE ESFERAS DE GOVERNO

A análise dos resultados por esferas de competência mostrou que organizações da esfera federal exibiram consistentemente níveis mais elevados de maturidade nos Poderes Executivo e Legislativo. Enquanto isso, no Judiciário, o nível estadual se aproximou do nível intermediário. No Poder Executivo, órgãos federais se destacaram devido à superioridade numérica e concentração das avaliações no nível intermediário. Esses achados ressaltam as diferenças que existem na implementação de políticas e serviços públicos nos diferentes níveis de governo. Pesquisas adicionais são necessárias para compreender os fatores que contribuem para essas diferenças.

Em resumo, a partir do panorama das organizações estudadas, pode-se observar que:

- 1) organizações com menor nível de maturidade, muitas delas ainda não iniciaram sequer modelos de Monitoramento & Avaliação da estratégia;

- 2) no Poder Executivo, organizações federais possuem nível de maturidade mais avançado do que estaduais e, por fim, municipais ou locais;
- 3) o Executivo federal apresenta organizações com os maiores níveis, mas também encontramos organizações que se posicionam em níveis intermediários de maturidade, evidenciando a pluralidade de organizações existentes;
- 4) considerando que a região Centro-Oeste concentra um maior número de organizações, especialmente federais, há organizações com níveis mais altos e mais baixos de maturidade, com a quantidade tendendo mais para alta maturidade;
- 5) o mesmo ocorre com organizações da região Norte, havendo maior equilíbrio entre organizações de níveis Avançado e Primário Estacionário de maturidade.

Portanto, ficou evidenciada a existência de grande pluralidade em termos de maturidade na administração pública brasileira.

De modo geral, este estudo oferece importantes insights sobre o estado da gestão do desempenho em organizações brasileiras e destaca a necessidade de esforços contínuos para aprimorar práticas de gestão do desempenho em todo o país. Ao identificar diferenças regionais na maturidade da gestão do desempenho, este estudo pode orientar intervenções e políticas direcionadas ao desenvolvimento e adoção de práticas eficazes de gestão do desempenho em organizações de todas as regiões do Brasil.

## **6. PRINCIPAIS LIÇÕES E RECOMENDAÇÕES DE GESTORES E LÍDERES: PRINCIPAIS OBSTÁCULOS E INICIATIVAS**

Os dados obtidos no processo de validação podem ser uti-

lizados para apoiar processos de tomada de decisão e informar estratégias organizacionais. As recomendações fornecidas pelos especialistas visam identificar os principais desafios e oportunidades de melhoria no campo da gestão do desempenho, fornecendo insights para profissionais e formuladores de políticas públicas.

Nesse sentido, os resultados deste estudo sugerem que, para aprimorar a gestão do desempenho em organizações públicas, é necessário dar mais atenção às dimensões de Alinhamento da Estrutura de Implementação e Monitoramento & Avaliação. Também é importante observar que os resultados apresentados podem ser úteis para gestores públicos e formuladores de políticas na identificação de áreas de melhoria e no desenvolvimento de estratégias para aprimorar a gestão do desempenho. Além disso, os achados indicam que organizações em nível avançado podem servir de modelo para outras organizações do setor público.

Após concluir a avaliação de maturidade para cada item contido nas dimensões e subdimensões do instrumento, os respondentes tiveram a oportunidade de responder a duas questões abertas finais, fornecendo insights sobre dois pontos: (1) os principais obstáculos enfrentados pela organização naquele momento em relação à gestão do desempenho (pergunta aberta 1: o que precisa ser melhorado?); e (2) as iniciativas prioritárias que deveriam ser foco de estruturação de projetos e planos de ação (pergunta aberta 2: o que precisa ser feito?).

Para a primeira questão, foram obtidas 181 respostas e, para a segunda questão, 182 respostas abertas. Essas informações foram sistematizadas e consolidadas com base na frequência de citação. Os resultados são apresentados a seguir.

Com base nas respostas dos participantes, as principais áreas de melhoria (obstáculos, gargalos *etc.*) para as organizações, em ordem de prioridade (frequência), foram:

- 1) Falta de definição clara de resultados para todas as unidades (ou setores) e estabelecimento de indicadores e metas claras e objetivas relacionadas à eficiência, eficácia e efetividade, comunicadas a todos os servidores públicos da organização.
- 2) Baixa conscientização e engajamento dos servidores na execução da Agenda Estratégica e no ir além das responsabilidades básicas. Necessidade de fornecer meios para a execução do trabalho com incentivos ao aumento do comprometimento dos colaboradores, bem como alocação de pessoas de acordo com suas habilidades e aptidões.
- 3) Elaboração da Agenda Estratégica, contendo definição clara do propósito institucional (e objetivos desdobrados em indicadores e metas), além da priorização de iniciativas com maior potencial de contribuição para os resultados desejados pela organização.
- 4) Fragmentação de processos críticos na estrutura organizacional, além da necessidade de alinhar e otimizar processos prioritários que levam ao alcance dos objetivos estratégicos, custos e essencialidade.
- 5) Falta de institucionalização de sistemáticas de Monitoramento & Avaliação customizados para cada programa, unidade ou política pública, visando estabelecer um processo formal de tomada de decisão.
- 6) Baixo engajamento da alta administração na promoção de iniciativas de gestão do desempenho e estímulo à capacitação de líderes e suas equipes.
- 7) Acesso às informações internas para acelerar a tomada de decisão das unidades com base em evidências.
- 8) Melhoria das estratégias de comunicação para compartilhamento de informações de desempenho com as partes interessadas, especialmente ao público interno.
- 9) Necessidade de maior tolerância ao controle em re-

lação a erros decorrentes de ações inovadoras, pois são essenciais para o aprendizado e aprimoramento.

Com base nas respostas dos participantes, as principais iniciativas (ações, projetos *etc.*) para as organizações, em ordem de prioridade (frequência), foram:

- 1) Desenvolvimento de agenda estratégica com critérios técnicos e priorização de iniciativas com maior potencial de contribuição para os resultados desejados da organização.
- 2) Estruturação e implementação de processos de Monitoramento & Avaliação de resultados, visando gerar informações para subsidiar decisões mais qualificadas, permitindo correção de rumos quando os resultados esperados não forem atingidos. Isso inclui: (a) organização e facilitação do acesso às informações confiáveis para acelerar a tomada de decisão nas unidades; (b) desenvolvimento de metodologia de tratamento e análise de dados; (c) melhoria da comunicação das informações de desempenho aos *stakeholders*.
- 3) Aceleração das atualizações tecnológicas (transformação digital) e alinhamento da TI com as principais demandas institucionais.
- 4) Revisão dos principais processos e marcos regulatórios para aprimorar a implementação de políticas e programas.
- 5) Criação de políticas e campanhas para sensibilização e engajamento de pessoas a partir da definição prévia dos resultados prioritários, adotando ações de reconhecimento e valorização, fortalecendo uma cultura voltada para a geração de valor público.
- 6) Estabelecimento de processos de seleção e avaliação de líderes baseados em critérios técnicos e transparentes, envolvendo ações de capacitação contínua

que possam gerar melhorias nos resultados organizacionais e aumentar a maturidade da gestão do desempenho.

- 7) Capacitação de servidores, com mecanismos para alinhar seu perfil, para que possam atuar além das competências regulatórias de sua área.
- 8) Integração dos sistemas de planejamento estratégico e avaliação de desempenho individual, desenvolvimento de critérios técnicos para ocupação de cargos gerenciais e metodologia de análise e correção do não alcance de resultados.
- 9) Ações para melhor gestão das partes interessadas, desenvolvendo acordos com *stakeholders* internos e externos.
- 10) Mapeamento e redesenho de processos prioritários (críticos) com a adoção de métodos ágeis.
- 11) Desenvolvimento de proposta para remodelar a estrutura e otimizar a alocação de pessoal com base em avaliação profunda e imparcial baseada em evidências.
- 12) Otimização do orçamento institucional voltado ao desenvolvimento de programas e projetos estratégicos, bem como ter equipe técnica e avaliação do desempenho da alocação orçamentária.

Por fim, vale destacar que os principais pontos de melhoria e as iniciativas propostas variam de acordo com a situação específica de cada organização.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre maturidade em gestão do desempenho



demonstrou um trabalho original e busca fortalecer o argumento de que estudos dessa natureza podem aprimorar modelos preditivos de desempenho organizacional.

Como princípio básico da gestão do desempenho, o instrumento orienta as organizações para conhecer a “situação atual” (onde estão) e cria incentivos para estabelecer a “situação futura desejada”, permitindo medir e avaliar o progresso. Esse estímulo à criação de ciclos de melhoria permanente acompanha o desempenho das avaliações com o instrumento de maturidade na governança para resultados no setor público. Ao fornecer diagnósticos e bases estruturadas para acelerar a obtenção de resultados pelas organizações, há uma expectativa de construção de um caminho para otimizar o desempenho e catalisar o alcance de objetivos e metas institucionais.

De modo geral, o estudo contribui para a literatura sobre gestão do desempenho, fornecendo *insights* sobre os níveis de maturidade das organizações brasileiras e as diferenças observadas entre as regiões. Os resultados destacam a necessidade de pesquisas adicionais para explorar os fatores que contribuem para essas diferenças e o desenvolvimento de estratégias eficazes para promover a adoção de práticas de gestão do desempenho em regiões com menores níveis de maturidade.

## RELEVÂNCIA DOS ACHADOS PARA A SAÚDE

À luz dos resultados apresentados, torna-se evidente que a evolução da maturidade em gestão para resultados no setor público brasileiro transcende especificidades setoriais e propicia um reflexo no âmbito da saúde. Adicionalmente, futuros estudos poderão aprofundar a compreensão sobre os fatores críticos que impulsionam ou limitam a maturidade gerencial em contextos específicos, especialmente diante de novas demandas sociais e tecnológicas. A expansão de pesquisas comparativas, incluindo análises longitudinais e benchmarking internacional, pode contribuir para enriquecer o debate e inspirar soluções inovadoras. Essas conclusões, longe de serem um retrato estático, funcionam como um mapa de oportunidades para a evolução da governança pública no país.

Os principais achados deste estudo sugerem que políticas e serviços públicos poderiam se beneficiar de maior diversidade nos tipos de organizações envolvidas em sua implementação. A adoção de mecanismos de governança colaborativa para enfrentar problemas públicos complexos e o incentivo à colaboração com organizações de maior maturidade podem aprimorar a qualidade e a efetividade das políticas e serviços públicos.

Tais desafios ressoam com especial intensidade no setor da saúde que demanda não apenas esforços contínuos de aprimoramento institucional, mas também o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada em evidências, inovação e aprendizado permanente. Recomenda-se que as organizações de saúde invistam em mecanismos estruturados de avaliação e monitoramento, fomentem o compartilhamento de boas práticas e estimulem o desenvolvimento de lideranças comprometidas com a geração de valor público.

As dificuldades diagnosticadas na amostra geral são amplificadas pelas características intrínsecas à gestão da saúde pública:

a complexidade de operar uma política descentralizada em um território; a pressão por atender demandas urgentes e ininterruptas (24/7); e o desafio constante de conectar as necessidades da população com uma oferta de serviços qualificada e equitativa. A própria arquitetura do Sistema Único de Saúde (SUS), uma rede complexa e resiliente, evidencia a criticidade de uma gestão madura para articular múltiplos atores em cenários de recursos escassos. Portanto, os aprendizados e as lacunas de maturidade aqui identificados não são apenas aplicáveis, mas também essenciais para a reflexão sobre o fortalecimento das organizações de saúde, indicando que o avanço na gestão para resultados é um caminho fundamental para aprimorar a entrega de saúde à população brasileira.

Adicionalmente, futuros estudos poderão aprofundar a compreensão sobre os fatores críticos que impulsionam ou limitam a maturidade gerencial em contextos específicos, especialmente diante de novas demandas sociais e tecnológicas. A expansão de pesquisas comparativas, incluindo análises longitudinais e *benchmarking* internacional, pode contribuir para enriquecer o debate e inspirar soluções inovadoras.

Por fim, este capítulo reafirma a importância de se estreitar o diálogo entre academia, gestores públicos e formuladores de políticas, de modo a consolidar um ecossistema de aprendizagem e aprimoramento contínuo, essencial para que o setor público e, em particular, as organizações de saúde possam responder de forma cada vez mais efetiva aos desafios e expectativas da sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bititci, U. S.; Carrie, A. S.; McDevitt, L.; & Turner, T. (2000). Integrated performance measurement systems: a reference model. In: Schonsleben, P.; & Buchel, A. (Eds). *Organising the Extended Enterprise*, Chapman & Hall, London, pp. 191-203.

Bititci, U., F. Ackermann, A. Ates, J. D. Davies, P. Garengo, S. Gibb, J. MacBryde, et al. (2011). Managerial Processes: Business Process That Sustain Performance. *International Journal of Operations & Production Management*: 851-891. doi:10.1108/01443571111153076.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2006, September). A framework for comparative analysis of performance management. In Study Group on Productivity and Quality in the Public Sector at the Conference of European Group of Public Administration, Università Bocconi, Milan. Retrieved November (Vol. 13, p. 2013).

Bouckaert, G.; & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons* (Routledge).

Boyne, G. A., Meier, K. J., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (Eds.). (2006). *Public service performance: Perspectives on measurement and management*. Cambridge University Press.

Bryson, J. M., Barberg, B., Crosby, B. C., & Patton, M. Q. (2021). Leading Social Transformations: Creating Public Value and Advancing the Common Good, *Journal of Change Management*, 21(2), 180-202. DOI: 10.1080/14697017.2021.1917492.

Crosby, P. (1979). *Quality Is Free*, McGraw-Hill.

De Bruin, T.; Kulkarni, U.; Freeze, R. & Rosemann, M. 2005. Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. Australasian Conference on Information Systems, 16, 2005, Sydney-Australia.

De Leeuw, S., and J. P. Van Den Berg. (2011). Improving Operational Performance by Influencing Shopfloor Behavior via Performance Management Practices. *Journal of Operations Management*: 224–235. doi:10.1016/j.jom.2010.12.009.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 1–29.

Marini, C., & Falcão-Martins (2004). Um governo matricial: estruturas em rede para geração de resultados de desenvolvimento. In IX Congresso del CLAD–Madrid..

Falcão-Martins, H. & Marini, C. (2010). Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora.

Falcão-Martins, H. & Marini, C. (2014) Governança pública contemporânea – uma tentativa de dissecação conceitual. *Revista do TCU*, issue nº 130.

Franco-Santos, M., L. Lucianetti, and M. C. S. Bourne. 2012. Contemporary Performance Measurement Systems: A review of their Consequences and a Framework for research. *Management Accounting Research* 23 (2): 79–119.

Marini, C., Falcão-Martins, H., Vilhena, R., Mota, JP. (2017) Maturidade para resultados: modelos e instrumento. In: XXII Congresso Internacional del CLAD, Madri.

Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management accounting research*, 25(2), 173–186.

Benington, J., & Moore, M. H. (2011). Public value in complex and changing times. In *Public value* (pp. 1-30). Palgrave, London.

Benington, J., & Moore, M. (2010). *Public value: Theory and practice*. Bloomsbury Publishing.

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: development in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No. 12, pp. 1264-77.

Neely, A.; Adams, C.; & Crowe, P. (2000). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 (2), pp. 6 – 13.

Osborne, S. 2010. *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Ostrom, E. 2007. A diagnostic approach for going beyond panaceas. *PNAS*, 104, 39, 15181-15187.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity* (4a ed.). Oxford: Oxford University Press.

Raadschelders, J. C., & Whetsell, T. A. (2018). Conceptualizing the landscape of decision making for complex problem solving. *International Journal of Public Administration*, 41(14), 1132-1144.

Taticchi, P., Cagnazzo, L. and Tonelli, F. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda, *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 No. 1, pp. 4-18. <https://doi.org/10.1108/13683041011027418>.

Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. Routledge.

# 2

## TENDÊNCIAS E CENÁRIOS DO SETOR DE SAÚDE



# TENDÊNCIAS E CENÁRIOS DO SETOR DE SAÚDE

Lucas Lima Moreno

Pedro Vilela

Wanessa Tenório Gonçalves Holanda

Marina Torres Uber Bucek

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo está passando por transformações profundas e multifacetadas que se estendem por diversas esferas, incluindo o ambiente social, demográfico, geopolítico, científico, tecnológico, econômico e ambiental. Essas mudanças estruturais estão redefinindo os paradigmas tradicionais e impactando diretamente os processos decisórios e a formulação de estratégias em todas as áreas, especialmente no setor de saúde e bem-estar (Pereira *et al.*, 2023). Nesse contexto, o entendimento dessas grandes forças, suas direções atuais e potenciais desdobramentos futuros, torna-se essencial para apoiar decisões informadas e o desenvolvimento de políticas eficazes.

A transformação acelerada no setor de saúde e bem-estar, impulsionada por avanços tecnológicos, mudanças demográficas e novas exigências regulatórias, impõe a necessidade de uma análise profunda e multidimensional para capturar as nuances que moldam este cenário em rápida evolução (Mendonça *et al.*, 2022). Este artigo explora as principais tendências emergentes que estão impactando o setor de saúde e examina as respostas regulatórias necessárias para assegurar que os serviços de saúde permaneçam seguros, eficazes e acessíveis no futuro próximo.

A relevância deste estudo decorre das transformações substanciais que têm redesenhado o panorama da saúde nos últimos anos. A pandemia de COVID-19, em particular, atuou como um catalisador para a adoção acelerada de tecnologias digitais, como a telemedicina e dispositivos wearables, ao mesmo tempo em que expôs lacunas significativas na infraestrutura regulatória global. Questões críticas, como a proteção de dados de saúde e a interoperabilidade dos sistemas de informação, tornaram-se mais evidentes, destacando a urgência de uma revisão e adaptação das regulamentações para acompanhar o ritmo das inovações tecnológicas.

O estudo fundamenta-se na premissa de que, para garantir um sistema de saúde que seja resiliente e capaz de atender às necessidades futuras, é indispensável uma integração harmoniosa entre as inovações emergentes e uma estrutura regulatória robusta e adaptável (Gilbert *et al.*, 2023). Ao examinar essas dinâmicas, o artigo oferece *insights* valiosos que podem orientar o desenvolvimento de políticas públicas e práticas regulatórias capazes de sustentar a evolução contínua do setor de saúde. Dessa forma, a investigação conduzida neste estudo se justifica não apenas pela necessidade de adaptação às mudanças em curso, mas também pela urgência de antecipar desafios futuros, oferecendo soluções que garantam a sustentabilidade e a equidade nos serviços de saúde em um mundo em constante transformação.

## **2. MEGATENDÊNCIAS MUNDIAIS**

Na elaboração de políticas e estratégias para o setor de saúde, torna-se imperativo analisar as megatendências que moldarão o futuro. Conforme identificadas em diversos estudos, as megatendências são forças que influenciam significativamente os processos decisórios e a formulação de estratégias em escala global.

Uma das megatendências mais significativas é o **envelhecimento populacional**, associado ao aumento da expectativa de vida e à redução das taxas de fertilidade. Globalmente, a taxa de fertilidade caiu de 3,2 em 1990 para 2,5 em 2019, enquanto a expectativa de vida ao nascer aumentou de 65 anos em 1990 para 73 anos em 2020 (Grinin L.; Grinin A.; Korotayev, 2023). No Brasil, esses números são ainda mais pronunciados, com uma taxa de fertilidade de 1,72 nascimentos por mulher e uma expectativa de vida de 76,5 anos. Essa tendência impacta diretamente o mercado de trabalho, a seguridade e o estado de bem-estar social, inclusive o sistema de saúde. Desafios associados incluem a necessidade de políticas públicas para: i) incentivar o aumento da taxa de natalidade; ii) gerir eficientemente os recursos da seguridade social; iii) desenvolver capacidade de atendimento à saúde, especialmente para a população mais velha; iv) adequação das cidades aos idosos; v) construção de espaços de lazer; vi) revisão da jornada de trabalho e capacitação continuada para desenvolver novas competências (Marcial *et al.*, 2023).

A **diversidade cultural**, intensificada pela globalização e pelos movimentos migratórios, também é uma megatendência. A globalização facilita a disseminação de culturas, línguas, culinária, tradições e religiões, resultando em uma maior absorção cultural por diversas identidades. No entanto, cada localidade possui uma identidade cultural que caracteriza seu povo. Com o avanço da globalização, da conectividade e dos movimentos migratórios mundiais, essa diversidade cultural passou a ser mais difundida, gerando uma maior absorção pelas diversas identidades, que passam a apresentar características mais globais (Madampage, 2023). Se por um lado, há uma valorização da identidade local e da cultura regional, por outro, surgem focos de resistência caracterizados por baixa tolerância entre os diferentes modos de pensar e agir. A diversidade cultural brasileira, potencializada pela extensão territorial do país, apresenta desafios e oportunidades para promover políticas públicas que atendam a essa diversidade com respeito às

diferenças, liberdade e independência dos povos que interagem em território nacional (Marcial *et al.*, 2023).

O **empoderamento dos cidadãos**, impulsionado pelo crescimento da classe média, avanços na educação e acesso às tecnologias digitais e de comunicação, transformou a relação entre governos e cidadãos. Esses fatores permitiram que mais pessoas adquirissem controle sobre suas vidas, poder para questionar e interferir em ações e decisões do Estado e autonomia pessoal. No Brasil, são exemplos dessa tendência o portal da transparência e as audiências públicas. Mesmo após crises que reduziram o crescimento da classe média mundial, como a pandemia do COVID-19, observa-se a manutenção dessa força em todo o mundo, ensejando uma mudança profunda na relação entre governos e cidadãos, com novas abordagens de governança e *accountability* (Marcial *et al.*, 2023).

As **disputas por recursos naturais**, especialmente água, alimentos e fontes energéticas, estão se intensificando devido à crescente demanda e à manutenção da expansão populacional (Kyem, 2021). No caso da água, a disputa é ainda maior devido aos seus múltiplos usos, tanto no consumo de água potável pela população quanto nos mais variados processos industriais. A busca por energia em abundância, barata e renovável impulsiona investimentos e desafios na produção mais eficiente de energia renovável e em seu armazenamento (Kabeyi e Olanrewaju, 2022). A transição para uma economia de baixo carbono também impacta diretamente o crescimento da eletrificação da economia. As disputas por recursos e os conflitos relacionados podem ser observados tanto dentro de um país quanto entre países, podendo resultar inclusive em conflitos armados.

A expansão da **exploração espacial** está promovendo avanços significativos no desenvolvimento tecnológico. A nova corrida espacial, que teve início na década passada, apresenta um

perfil diferente das décadas de 1950–1960, envolvendo tanto investimentos públicos quanto privados, além de consideráveis implicações geopolíticas (Rausser; Choi; Bayen, 2023). Haverá maior dinamismo e evolução mais rápida, resultando no aumento do desenvolvimento tecnológico aeroespacial, o que pode favorecer o crescimento do turismo espacial suborbital, a produção de minissatélites e o uso de tecnologias de propulsão inteligente. Também é previsto o início da mineração na Lua e em asteroides. Essa expansão poderá ajudar a solucionar problemas sociais existentes e gerar avanços em áreas como saúde, agricultura, energia e mineração (Marcial *et al.*, 2023).

A **transformação digital** está revolucionando a forma como os serviços são prestados, oferecendo maior acessibilidade e eficiência. A digitalização e a internet das coisas (IoT) estão criando um ambiente altamente conectado, influenciando diversos aspectos da vida cotidiana (Gurcan *et al.*, 2023). O mundo está cada vez mais tecnológico em razão dos avanços da digitalização, internet, redes sociais, metaverso e do uso de aplicações de realidade aumentada em diversas áreas. A competição entre os mundos real e digital tende a se intensificar, podendo resultar na integração dessas tecnologias ao cotidiano das pessoas, transformando profundamente seus hábitos, relações e formas de interação com o ambiente. Objetos como carros, aparelhos eletrônicos e produtos da linha branca se tornaram digitais. O barateamento dos sensores facilitará a proliferação de novos dispositivos, aumentando a conectividade homem-objeto e objeto-objeto.

Os processos de **automação inteligente** serão ampliados e dotados de maior complexidade tecnológica. O crescimento dos investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) em áreas como robótica, inteligência artificial (IA), impressoras 3D e drones vão gerar novos produtos que revolucionarão diversas áreas. O aumento dos incentivos, como investimentos em infraestrutura e benefícios fiscais, estimulam o desenvolvimento

e uso de tecnologias mais complexas de automação, em especial nos países desenvolvidos. A robótica deixa de ter o uso restrito no setor industrial e passa a ocupar cada vez mais espaço no setor de serviços. A automação, a digitalização e a comunicação, inclusive a longa distância, serão suportes para as construções do futuro, como instalações em Marte. A inteligência artificial já demonstra capacidade comparável — e, em alguns casos, superior — à de médicos especialistas em tarefas específicas de diagnóstico, especialmente em áreas como radiologia e dermatologia, onde o uso de grandes bases de dados e algoritmos avançados tem ampliado a acurácia das análises. Além disso, a entrada de veículos autônomos, drones e outros veículos não tripulados para entrega de mercadorias pode levar ao aumento dos níveis de desemprego em algumas profissões. O surgimento de novas profissões ensinará uma grande revolução na educação para desenvolver as competências do futuro (Marcial *et al.*, 2023).

A **biorrevolução** é resultado do desenvolvimento acelerado e da convergência de tecnologias como informação e comunicação, biotecnologia, edição de genes, desenvolvimento de biomoléculas, genômica e fenômica vegetal e animal (Musaeva, 2023). A bioimpressão de órgãos e próteses customizadas, utilizando o próprio código genético do indivíduo, é uma das promessas dessa área. A biorrevolução também contempla a produção de alimentos mais sustentáveis e eficientes, com potencial para aumentar a expectativa de vida (Morillas-España *et al.*, 2022).

Prevê-se, ainda, a ocorrência de **eventos climáticos extremos** com maior frequência e intensidade: estiagens e secas, que resultam em queimadas e incêndios florestais; excesso de chuvas, levando a inundações; tempestades com raios, ciclones tropicais e extratropicais, tornados e vendavais; chuvas de granizo, geadas e ondas de frio e calor (Almazroui *et al.*, 2021). Esses eventos afetam comunidades e causam danos ambientais, materiais, econômicos e à saúde da população, principalmente aquelas menos favorecidas.

A **transição para uma economia de baixo carbono**, ligada à agenda ASG (Ambiental, Social e Governança), representa o surgimento de um novo sistema econômico focado na redução ou eliminação da emissão de gases de efeito estufa. Esse movimento demanda crescentes investimentos em inovação associados à transição energética, produção e uso de energias renováveis e limpas, economia circular, preservação, reflorestamento, sequestro de carbono e consolidação de um mercado de carbono (Li, Yi *et al.*, 2023).

### 3. TENDÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

O setor público está passando por uma transformação significativa, impulsionada pela necessidade de se adaptar a um ambiente cada vez mais complexo e em rápida mudança. A pandemia de COVID-19 evidenciou a importância de **governos ágeis, flexíveis e centrados na missão**, capazes de responder rapidamente às crises e atender às necessidades emergentes da população (OCDE, 2023). Para enfrentar esses desafios, muitos governos adotaram metodologias ágeis, tornando os processos de política, regulamentação e aquisição mais adaptáveis. Esse movimento também se reflete na força de trabalho, onde modelos como o trabalho remoto e horários flexíveis promovem uma cultura de inovação e colaboração, além de atrair e reter uma diversidade maior de talentos. A gestão desses modelos exige apoio robusto, com bancos de gestão de talentos e competências, bem como mecanismos que incentivem a colaboração por meio de plataformas de conexão e recompensas.

Além disso, há um esforço crescente para a **(re)integração do governo**, visando à superação da mentalidade de silo entre as agências governamentais, o que permite uma colaboração mais eficaz e integrada (OCDE, 2023). Isso se traduz na criação de mecanismos de governança e estruturas interagências que coordenam esforços em torno de objetivos comuns e fornecem soluções

mais holísticas (Temitope, 2023). A integração dos orçamentos e o compartilhamento de recursos entre órgãos governamentais são fundamentais para essa abordagem, que busca uma resposta mais coesa e centrada em desafios específicos. Governos têm investido na modernização das áreas-meio, substituindo sistemas legados e integrando novas tecnologias, como a inteligência artificial e a automação, para transformar processos internos, reduzir custos e valorizar as pessoas envolvidas nessas atividades.

A tendência para um **governo inclusivo e centrado na equidade** também está ganhando força, à medida que os governos começam a abordar as causas dos desequilíbrios sistêmicos e a questionar os fundamentos das políticas públicas (OCDE, 2023). Isso envolve honrar e preservar as identidades culturais, reconhecendo as contribuições únicas das sociedades indígenas e das culturas locais, garantindo que seus direitos sejam respeitados.

A **confiança pública nos governos**, que aumentou em muitas regiões durante a pandemia, continua sendo uma prioridade (Alm, 2022). Para mantê-la, os governos estão buscando novas formas de envolver os cidadãos, descentralizando o poder e capacitando comunidades locais. A reimaginação das comunidades, tanto físicas quanto virtuais, está sendo conduzida por meio de tecnologias e abordagens participativas que promovem a colaboração e o engajamento cívico. A comunicação inclusiva é uma ferramenta essencial para alcançar e engajar comunidades marginalizadas, ajudando a construir confiança e a promover a participação ativa dos cidadãos nas decisões governamentais.

A **transformação digital no governo**, acelerada pela pandemia, tornou-se uma necessidade na prestação de serviços públicos (Kim, 2022). A implementação de inovações digitais em grande escala tem sido um processo rápido, mas ainda existe uma lacuna entre as expectativas dos cidadãos e a experiência digital oferecida pelo setor público. Os governos estão, portanto, focados



em personalizar os serviços públicos, utilizando tecnologias digitais e análise de dados para melhorar a experiência do usuário e aumentar a eficiência (OCDE, 2023). Essa abordagem exige compreender as necessidades individuais e criar soluções sob medida, como serviços baseados em eventos (morte de um cidadão, por exemplo) e bastante cuidado com os dados pessoais, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que estabelece diretrizes rigorosas para a coleta, o uso, o armazenamento e o compartilhamento dessas informações. Uma das prioridades dos governos é eliminar a divisão digital, garantindo que todos os cidadãos tenham acesso igualitário a serviços e cuidados digitais. Isso envolve melhorar a infraestrutura, tornar os dispositivos e a internet mais acessíveis e redesenhar plataformas para serem mais inclusivas.

A **abordagem cognitiva** está cada vez mais presente na administração pública, com governos usando dados passados, informações em tempo real e previsões para resolver problemas e tomar decisões (OCDE, 2023). Nesse sentido, os governos estão aumentando sua capacidade de obter dados, porém o compartilhamento ainda é um grande desafio. Aumentar o compartilhamento de dados entre o setor público, o setor privado e os cidadãos requer equilíbrio entre os benefícios e os riscos éticos, de segurança e de confiança. A superação desse desafio envolve criar políticas robustas de governança de dados, com padrões de interoperabilidade bem definidos, desenvolver uma cultura orientada ao compartilhamento e garantir a proteção dos dados pessoais. O rápido deslocamento dos dados para a nuvem e a adoção do trabalho remoto gera a necessidade de atualizar as abordagens de segurança das informações e comunicações do governo (Elisa et al., 2023). Para garantir a segurança nacional, alguns governos expandiram seu foco para todo o ecossistema de cibersegurança. A criação de redes de segurança colaborativas, envolvendo também atores do setor privado, promove uma abordagem unificada para enfrentar desafios de segurança complexos e fortalecer a resiliência dos países contra ameaças emergentes.

O papel dos **governos como catalisadores de desenvolvimento** também está em evidência, com iniciativas para facilitar a inovação e a reestruturação das cadeias de suprimentos. Governos estão atuando como facilitadores da inovação, conectando-se com o setor privado, academia e outros *stakeholders* para acelerar o desenvolvimento tecnológico e a inovação em áreas críticas (OCDE, 2023). Nesse cenário, a regulação proativa incentiva o investimento e a inovação, criando um ambiente propício para o seu desenvolvimento. Isso inclui simplificar regulamentações e o usar *soft laws* para acompanhar o ritmo da indústria, estabelecer padrões e promover melhores práticas industriais para garantir a segurança dos consumidores e a convergência de tecnologias, além da criação de *sandboxes* regulatórios, que são espaços para teste controlado de inovações. Os governos também estão induzindo a reestruturação das cadeias de suprimentos para aumentar a resiliência econômica e garantir a capacidade de resposta em casos de eventuais interrupções (Campanella, 2023). Isso inclui a concessão de incentivos para a produção local e a formação de alianças com fornecedores confiáveis em nações próximas (*nearshoring*) e amigas (*friendshoring*).

Por fim, a **antecipação do futuro** tornou-se uma prioridade para os governos, que estão investindo em capacidades de previsão estratégica (Moye-Holz *et al.*, 2023), criando unidades especializadas para elaboração de estudos e cenários sobre o futuro das políticas públicas, com o envolvimento de partes interessadas e da sociedade (OCDE, 2023). A integração da ação climática nas missões governamentais, o fortalecimento das parcerias globais de saúde pública e a adaptação às mudanças demográficas são componentes essenciais dessa abordagem. A colaboração interdisciplinar e a criação de indicadores de desempenho que refletem um sistema de saúde mais holístico e centrado no paciente são elementos-chave para enfrentar os desafios do futuro.

## 4. TENDÊNCIAS NO SETOR DA SAÚDE E BEM-ESTAR

As tendências emergentes no setor de saúde e bem-estar refletem uma transformação profunda nas abordagens adotadas para melhorar a saúde e o bem-estar geral das populações. A **prevenção de doenças**, por exemplo, tem ganhado destaque à medida que as organizações de saúde e bem-estar centralizam seus esforços na promoção de estilos de vida saudáveis e na realização de check-ups regulares (Bellanger, 2022). Essa mudança de paradigma é acompanhada pela crescente popularidade da **medicina funcional**, que busca tratar as causas subjacentes das doenças em vez de apenas os sintomas, o que é refletido nas projeções de crescimento significativo do mercado dessa abordagem.

A **saúde comportamental**, por sua vez, tem sido cada vez mais reconhecida como um componente da saúde geral, com mercados registrando um crescimento substancial (Ahmed; Toni; Nyambinya, 2024). O foco na **saúde populacional** também está se intensificando, com uma abordagem que visa gerir a saúde de uma população inteira, destacando a importância de intervenções em larga escala que possam melhorar o bem-estar coletivo. Paralelamente, a **saúde feminina** e a **saúde dos idosos** estão recebendo mais atenção, com recursos sendo direcionados para atender às necessidades específicas dessas populações, refletindo a crescente demanda por soluções que promovam a longevidade e a vitalidade.

A **conexão entre bem-estar e comunidade** está sendo amplamente reconhecida, com iniciativas comunitárias como aulas de *fitness* em grupo e comunidades *on-line*, ganhando popularidade por promoverem um sentimento de pertencimento e oferecerem apoio compartilhado (Haim-Litevsky *et al.*, 2023). Além disso, os ambientes de trabalho estão reconhecendo, cada vez mais, a importância de incorporar programas de bem-estar, visando melhorar a saúde física e mental dos funcionários, reduzir

o estresse e aumentar a produtividade (Sonnentag; Tay; Shoshan, 2023). O turismo e os empreendimentos imobiliários de bem-estar também estão em ascensão, com consumidores buscando experiências que priorizem o bem-estar, como retiros de spa e meditação e resorts focados em uma vida saudável. Os viajantes estão buscando destinos que oferecem experiências imersivas focadas no rejuvenescimento, no autocuidado e no crescimento pessoal, atraindo indivíduos que buscam uma brecha em suas rotinas para priorizar seu bem-estar. Essas tendências são complementadas por um foco crescente em cuidados paliativos, onde as terapias que melhoram a qualidade de vida dos pacientes com doenças graves estão se tornando cada vez mais comuns, refletindo a importância de uma abordagem humanizada nos cuidados de saúde. A saúde baseada em valor, onde os provedores são pagos com base na qualidade do atendimento, está se consolidando como um modelo preferencial, especialmente nos Estados Unidos. A Deloitte prevê que até 2025, 75% dos pagamentos de saúde nos EUA serão baseados em valor (Deloitte, 2023).

A **saúde digital** está revolucionando o setor, com a integração de tecnologias como telemedicina, *wearables* e aplicativos de saúde, transformando a maneira como os usuários acessam e gerenciam sua saúde e a forma como os serviços são prestados. O uso de *big data* permite uma melhor análise e previsão de tendências de saúde. O *blockchain* está sendo usado para melhorar a segurança dos registros de saúde e a eficiência das transações. As tecnologias de realidade virtual e aumentada estão sendo usadas para treinamento médico, reabilitação e tratamento da dor. A Internet das Coisas (IoT) está cada vez mais presente na saúde, facilitando o monitoramento em tempo real dos pacientes e a coleta de dados de saúde, com o mercado de IoT na saúde crescendo rapidamente (Deloitte, 2023).

A **saúde móvel**, impulsionada por aplicativos e plataformas de bem-estar, está oferecendo aos indivíduos acesso conve-

niente e personalizado a uma ampla gama de recursos, desde aulas de *fitness* até apoio à saúde mental (Elkefi, 2023). Os *wearables* têm se tornado essenciais no monitoramento da saúde dos indivíduos, fornecendo dados em tempo real aos profissionais de saúde e permitindo que as pessoas gerenciem suas condições de saúde de forma mais proativa.

**Novas terapias e a personalização da saúde** estão ganhando espaço com a medicina de precisão, que personaliza os tratamentos com base no perfil genético do paciente, e o sequenciamento do genoma, que se torna cada vez mais acessível e permite um melhor entendimento e tratamento de várias doenças (Wang, 2022). A terapia genética, que trata doenças raras alterando genes, e a medicina regenerativa, que usa células-tronco para reparar tecidos danificados, estão se expandindo rapidamente. A pesquisa sobre o microbioma humano e a saúde intestinal também está crescendo, com uma ênfase maior na importância de uma boa saúde intestinal para o bem-estar geral.

No campo da **alimentação saudável**, a popularidade das dietas à base de plantas, a busca por nutrição personalizada e alimentos funcionais, e o movimento de alimentação intuitiva estão moldando a forma como as pessoas se alimentam. Nesse sentido, as dietas à base de plantas estão sendo impulsionadas por preocupações com o bem-estar animal, a sustentabilidade ambiental e os benefícios à saúde. Cada vez mais, os consumidores buscam planos alimentares customizados com base em suas necessidades e objetivos individuais e leem mais os rótulos dos alimentos, evitando o consumo de produtos químicos que geram riscos à saúde (Khan; Pandey, 2023).

A **saúde mental** continua a ser uma prioridade, com um foco crescente no bem-estar mental, manifestado pela demanda crescente por produtos e serviços que abordam temas como estresse, ansiedade e bem-estar mental geral, incluindo práticas

de *mindfulness* e meditação. A saúde do sono também está ganhando reconhecimento como um componente vital da saúde geral (Sejbuk *et al.*, 2022), com inovações tecnológicas ajudando as pessoas a monitorarem e melhorarem a qualidade do seu sono, como colchões inteligentes, dispositivos de rastreamento do sono e aplicativos.

Os cosméticos limpos e sustentáveis refletem uma mudança na indústria de cuidados pessoais, onde os consumidores estão cada vez mais preocupados com os ingredientes utilizados em seus produtos. Isso tem levado a uma demanda por produtos de beleza que sejam naturais, sustentáveis e que promovam a saúde geral da pele, em vez de apenas benefícios cosméticos (Lima *et al.*, 2023). Intervenções cosméticas que antes eram realizadas em hospitais e clínicas especializadas estão cada vez mais migrando para varejistas de cosméticos, refletindo a democratização desses serviços.

Por fim, a **saúde ambiental** está ganhando destaque, com um foco crescente no impacto do ambiente na saúde humana (Kumari; Dubey, 2023). A demanda por soluções de ar limpo e equipamentos de fitness ecológicos está aumentando, em linha com um movimento mais amplo em direção a escolhas de consumo conscientes. As mudanças climáticas e a perda de biodiversidade são agora reconhecidas como questões de saúde, com impactos desproporcionais nas comunidades vulneráveis. As evoluções no mercado de agrotóxicos, com o aumento dos pesticidas biológicos e a posição do Brasil como um dos maiores mercados de pesticidas químicos (3º maior mercado em termos absolutos e o 33º em uso de pesticidas por hectare por área plantada) também refletem a interação entre saúde humana e meio ambiente (Valor Econômico, 2023).

Esse panorama do setor de saúde e bem-estar demonstra como a interseção de tecnologia, sustentabilidade e personalização está moldando um futuro em que o foco não é apenas tratar

doenças, mas promover um bem-estar integral e sustentável para todas as populações.

## 5. TENDÊNCIAS REGULATÓRIAS NO SETOR DA SAÚDE

As tendências regulatórias no setor da saúde refletem uma resposta abrangente e estratégica às rápidas mudanças tecnológicas e aos desafios emergentes que o setor enfrenta. A pandemia de COVID-19 acelerou a adoção de tecnologias de **saúde digital**, destacando a necessidade urgente de regulamentações para garantir a segurança dos pacientes e a privacidade dos dados. A Organização Mundial da Saúde (OMS) está desenvolvendo diretrizes globais para a regulamentação da saúde digital (Tamrat *et al.*, 2022), enquanto reguladores em diferentes países e continentes, como os Estados Unidos e a União Europeia, trabalham para estabelecer normas que abranjam desde aplicativos de saúde, *wearables* e outras tecnologias digitais emergentes.

A **telemedicina**, cuja utilização aumentou exponencialmente durante a pandemia, tornou-se uma área prioritária para os reguladores, que estão empenhados em criar diretrizes claras e padronizadas para sua prática, como evidenciado pelos esforços da *American Telemedicine Association* – ATA nos Estados Unidos (Ata, 2022). Paralelamente, a proteção dos dados de saúde ganhou destaque, com regulamentos rigorosos como o GDPR na Europa e o HIPAA nos Estados Unidos, estabelecendo padrões elevados para a privacidade e a segurança dos dados de saúde.

A **padronização de dados** e a interoperabilidade dos sistemas de saúde também emergiram como prioridades (Cano-va-Barrios e Machuca-Chontreras, 2022), com iniciativas como as novas regras do *Centers for Medicare and Medicaid Services* (CMS) e do *Office of the National Coordinator for Health Information Technology* (ONC) nos EUA, que visam facilitar a colaboração entre diferentes plataformas e melhorar o acesso e a análise de dados

de saúde. Há, por exemplo, a intenção de padronizar e ampliar o acesso e a análise de dados de rotina e de pacientes de ensaios clínicos, usando métodos estatísticos, dados em tempo real e ferramentas analíticas avançadas.

No âmbito dos **dispositivos médicos**, a regulamentação tem se tornado cada vez mais rigorosa, com a *Food and Drug Administration* (FDA) nos Estados Unidos e a Agência Europeia de Medicamentos (EMA) na Europa estabelecendo padrões elevados para a segurança e eficácia dos dispositivos, como o selo *Conformité Européenne* - CE (União Europeia, 2008). A inteligência artificial, que está sendo cada vez mais integrada ao setor da saúde, também está sob o olhar atento dos reguladores, com a FDA propondo um novo quadro regulatório para seu uso em dispositivos médicos.

As **terapias celulares e genéticas**, que apresentam um potencial significativo para o tratamento de doenças graves e raras, estão se tornando mais comuns. Nesse sentido, tanto a FDA quanto a EMA estão desenvolvendo diretrizes específicas para regulamentar essas terapias inovadoras (FDA, 2022; EMA, 2020). Além disso, o desenvolvimento de medicamentos órfãos, voltados para doenças raras, continua a ser incentivado pelos reguladores, com a designação de medicamento órfão da FDA e os esforços da EMA para melhorar suas regulamentações nessa área. A **medicina personalizada**, que utiliza informações genéticas para personalizar tratamentos, também está ganhando terreno, exigindo a criação de regulamentações que assegurem a segurança e a eficácia desses tratamentos inovadores. A FDA criou um portal para pesquisa e desenvolvimento comunitário que permite que usuários em todo o mundo compartilhem dados e ferramentas para testar, pilotar e validar abordagens de bioinformática novas e já existentes.

A pandemia destacou a importância das **vacinas** e das agências reguladoras, como a FDA e a EMA, que estão trabalhando para estabelecer diretrizes que acelerem o desenvolvimento e



a distribuição de vacinas de maneira segura e eficaz (FDA, 2022; EMA, 2020). A crescente resistência aos antibióticos também tem sido uma preocupação crescente, levando os reguladores a estabelecerem diretrizes para o uso responsável de antibióticos, com o fortalecimento da vigilância e fomento de alternativas ao uso tradicional desses medicamentos. O aumento da popularidade dos **biossimilares**, versões mais acessíveis de medicamentos biológicos, está impulsionando esforços de harmonização das diretrizes para seu desenvolvimento e uso (FDA, 2021).

Com a **legalização crescente da cannabis** para uso medicinal em vários países, os reguladores estão desenvolvendo diretrizes para garantir seu uso seguro e eficaz, seguindo o exemplo do Canadá (Health Canada, 2021). Além disso, o **fomento à inovação** no setor de saúde, impulsionado pelo crescimento das *health techs* e das inovações radicais na saúde, demonstra que 64% das inovações radicais em saúde tem origem na relação entre *startups* e multinacionais (Ata, 2022). Assim, as agências reguladoras têm buscado fomentar a integração entre ciência e tecnologia. Isso significa apoiar a inovação nas várias fases do desenvolvimento de medicamentos, gerando evidências cada vez mais confiáveis e aumentando o conhecimento disponível sobre regulação para os atores envolvidos nesse processo.

A **confiança ou reliance regulatória** é outra área de foco, com as agências desenvolvendo mecanismos que aceleram o acesso a medicamentos e dispositivos médicos, ao mesmo tempo em que avaliam de forma proporcional os riscos e a eficácia desses produtos (Saint-Raymond et al., 2022). Essa abordagem inclui a internacionalização e cooperação regulatória com outros países, bem como novos procedimentos de aprovação baseados no ciclo de vida dos produtos de saúde.

A informação e a **literacia em saúde** estão se tornando cada vez mais importantes, com agências de vários países adotando

estratégias para manter a população informada e capacitada para tomar decisões conscientes sobre produtos e serviços de saúde. Esse esforço inclui o uso de ciência comportamental para ajudar consumidores e profissionais a fazerem escolhas informadas, especialmente em um contexto em que muitos fatores determinantes estão fora dos sistemas de saúde convencionais. Nesse sentido, a FDA está focando no uso de ciência comportamental para ajudar consumidores e profissionais a tomar decisões informadas sobre os produtos regulamentados (FDA, 2021).

**A transparência, o diálogo e a colaboração** com partes interessadas também são áreas em crescimento, com uma tendência de amplificação da participação da sociedade nas decisões regulatórias, como evidenciado no Brasil, onde a pandemia catalisou o aumento de abaixo-assinados para acelerar a aprovação de produtos. **A gestão das cadeias de suprimentos** também está sendo reforçada, com uma ênfase na rastreabilidade, supervisão e segurança desde a fabricação até o uso final dos insumos, promovendo cadeias de suprimento resilientes e mitigando riscos a longo prazo.

Por fim, a experiência da pandemia levou ao desenvolvimento de **sistemas de alerta e gestão de crises** mais responsivos, capacitando as agências reguladoras para lidarem com futuras pandemias e emergências de saúde de forma mais eficaz. Além disso, o conceito de *one health*, que integra a saúde humana, animal e vegetal, está ganhando força, com agências alinhando suas estratégias ambientais, que incluem a redução do uso de produtos químicos na agricultura, na venda de antimicrobianos para criação de animais e na aquicultura (Estebanez; Boireau, 2022).

## CONCLUSÃO

A análise das megatendências e das tendências emergentes no setor de saúde e bem-estar, bem como das respostas regulatórias, revela um cenário de transformação contínua e profunda. As mudanças demográficas, como o envelhecimento populacional, juntamente com a globalização e a diversidade cultural, estão redefinindo as necessidades e demandas dos sistemas de saúde em todo o mundo. A aceleração da inovação tecnológica, particularmente nas áreas de saúde digital, medicina personalizada e terapias celulares e genéticas, está criando oportunidades inéditas para o avanço da medicina, mas também desafios regulatórios significativos.

O estudo evidencia que a pandemia de COVID-19 foi um catalisador para a rápida adoção de tecnologias de saúde digital e para a conscientização sobre as lacunas regulatórias existentes. No entanto, a resposta global, tanto em termos de inovação quanto de regulação, ainda enfrenta barreiras que precisam ser superadas para garantir que os benefícios dessas tecnologias sejam amplamente acessíveis e que a segurança e a eficácia dos tratamentos sejam mantidas.

Além disso, as tendências observadas no setor público, como a necessidade de governos mais ágeis, integrados e centrados na equidade, demonstram que a governança e a política de saúde devem evoluir para acompanhar o ritmo das mudanças sociais e tecnológicas. A transformação digital no governo e a reestruturação das cadeias de suprimentos são exemplos de como a inovação pode ser utilizada para enfrentar os desafios emergentes.

Este artigo contribui para o entendimento das forças que estão moldando o futuro da saúde e do bem-estar, oferecendo insights sobre como as políticas e regulações devem ser adaptadas para garantir um sistema de saúde resiliente e equitativo. Ao

discutir esses desafios, este estudo oferece um guia para gestores, profissionais de saúde e formuladores de políticas que buscam navegar nesse complexo e dinâmico cenário, garantindo que o futuro da saúde seja caracterizado por inovação, acessibilidade e sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

Ahmed, S., Toni, M., & Nyambinya, J. (2024). One world, one health: harnessing the digital economy for global health. European University Institute.

Alm, J. (2022). Trust, the Pandemic, and Public Policies. *National Tax Journal*, 75, pp. 355–370.

Almazroui, M., Saeed, F., Saeed, S., Ismail, M., Ehsan, M., Islam, M., Abid, M., O'Brien, E., Kamil, S., Rashid, I., e Nadeem, I. (2021). Projected Changes in Climate Extremes Using CMIP6 Simulations Over SREX Regions. *Earth Systems and Environment*, 5, pp. 481–497.

Ata (2022). Credentialing By Proxy: A Guidebook. National Association Medical Staff Services (NAMSS) e American Telemedicine Association (ATA).

Bellanger, M., Zhou, K., e Lelièvre, S. (2022). Embedding the Community and Individuals in Disease Prevention. *Frontiers in Medicine*, 9.

Campanella, E. (2023). Economic Self-Reliance in a Leaderless World. *The Washington Quarterly*, 46, pp. 103–126.

Canova-Barrios, C., e Machuca-Contreras, F (2022). Interoperability standards in Health Information Systems: systematic review. *Seminars in Medical Writing and Education*.

Deloitte Center For Health Solutions<sup>0</sup> (2024). Global Health Care Sector Outlook. Deloitte Insights, jan. 2024.

Elisa, N., Yang, L., Chao, F., Naik, N., e Boongoen, T. (2023). A Secure and Privacy-Preserving E-Government Framework Using Blockchain and Artificial Immunity. *IEEE Access*, 11, pp. 8773-8789.

Elkefi, S. (2023). Supporting patients' workload through wearable devices and mobile health applications, a systematic literature review. *Ergonomics*, pp. 1-21.

EMA (2020). European Medicines Agency Regulatory Science Strategy to 2025. Amsterdam, Netherlands: European Medicines Agency. Disponível em: [https://www.ema.europa.eu/en/documents/regulatory-procedural-guideline/european-medicines-agency-regulatory-science-strategy-2025\\_en.pdf](https://www.ema.europa.eu/en/documents/regulatory-procedural-guideline/european-medicines-agency-regulatory-science-strategy-2025_en.pdf). Acesso em: 23 ago. 2024.

Estebanez, J., e Boireau, P. (2022). One Health: A social science discussion of a global agenda. *Parasite*, 29.

FDA (2021). Biosimilars Action Plan: Balancing Innovation and Competition. U.S. Food and Drug Administration.

FDA (2022). FDA Strategic Plan FY 2022-2025. Silver Spring, MD: U.S. Food and Drug Administration. Disponível em: <https://www.fda.gov/about-fda/reports/fda-strategic-plan-fy-2022-2025>. Acesso em: 23 ago. 2024.

Gilbert, S., Anderson, S., Daumer, M., Li, P., Melvin, T., e Williams, R. (2023). Learning From Experience and Finding the Right Balance in the Governance of Artificial Intelligence and Digital Health Technologies. *Journal of Medical Internet Research*, 25.

Grinin, L., Grinin, A., e Korotayev, A. (2023). Aging of the Global Population as an Integral Problem of the Future. *Sociological Journal*.

Gurcan, F., Bozta , G., Dalveren, G., e Derawi, M. (2023). Digital Transformation Strategies, Practices, and Trends: A Large-Scale Retrospective Study Based on Machine Learning. *Sustainability*.

Haim-Litevsky, D., Komemi, R., e Lipskaya-Velikovsky, L. (2023). Sense of Belonging, Meaningful Daily Life Participation, and Well-Being: Integrated Investigation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20.

Health Canada (2021). Strategic Plan 2021–2024: Moving Forward Together. Ottawa, Canada: Health Canada. Disponível em: <https://www.canada.ca/en/health-canada/corporate/transparency/corporate-management-reporting/strategic-plan.html>. Acesso em: 23 ago. 2024.

Kabeyi, M., e Olanrewaju, O. (2022). Sustainable Energy Transition for Renewable and Low Carbon Grid Electricity Generation and Supply. *Frontiers in Energy Research*, 9.

Khan, A., e Pandey, J. (2023). Consumer psychology for food choices: a systematic review and research directions. *European Journal of Marketing*.

Kim, H. (2022). Psychological Distress and Political Distrust during a Global Health Crisis: Evidence from a Cross-National Survey. *Political Studies Review*, 21, pp. 639–661.

Kumari, N., e Dubey, A. (2023). Environment and Human Health: Beyond Disciplinary Confinement. *Mind and Society*.

Kyem, P. (2021). Natural Resources, Conflict of Interests, and Their Management. Managing Natural Resource Conflicts with Participatory Mapping and PGIS Applications.

Li, Y., Chen, X., Wang, Y., e Li, D. (2023). ESG Investment Helps to Develop the Carbon Economy. *Frontiers in Science and Engineering*.

Lima, L., Bispo-dos-Santos, K., Trevisan, I., Rapôso, C., Velho, P., Bagatin, E., Rezende, R., Silva, J., e Leonardi, G. (2023). Developing Botanical Formulations for Sustainable Cosmetics. *Cosmetics*.

Madampage, A. (2023). Cultural Diversity on Practical Examples. *International Journal of Culture and Education*.

Marcial, E. C., Pio, M., e De Menezes, J.T.M. (2023). Megatendências mundiais 2040. Universidade Católica de Brasília.

Mendonça, S., Damásio, B., Santiago, F., Chen, M., Santos, A., Cunha, M., e Nicita, A. (2022). Strategic Encounters in Innovation and Regulation: Healthcare Transformation in the Era of Digital Connectivity. *International Journal of Health Policy and Management*, 11, pp. 3114-3117.

Morillas-España, A., Bermejo, R., Abdala-Díaz, R., Ruiz, Á., Lafarga, T., Ación, G., e Fernández-Sevilla, J. (2022). Biorefinery Approach Applied to the Production of Food Colourants and Biostimulants from *Oscillatoria* sp. *Biology*, 11.

Moye-Holz, D., Mutubuki, E. N., de Vries, M., e Hilde-  
rink, H. (2023). Foresight for policy making to be better prepared for the future. *European Journal of Public Health*, 33(Supplement\_2).

Musaeva, B. (2023). The current state of the biotechnology market and its main development trends. BIO Web of Conferences.

OECD (2023). Global Trends in Government Innovation 2023. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.

Pereira, S., Ferreira, J., Rammal, H., e Peris-Ortiz, M. (2023). Strategic change in the health sector: a literature review and future challenges. *Journal of Organizational Change Management*.

Rausser, G., Choi, E., e Bayen, A. (2023). Public-private partnerships in fostering outer space innovations. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 120.

Saint-Raymond, A., Valentin, M., Nakashima, N., Orphanos, N., Santos, G., Balkamos, G., e Azatyan, S. (2022). Reliance is key to effective access and oversight of medical products in case of public health emergencies. *Expert Review of Clinical Pharmacology*, 15, pp. 805-810.

Sejbuk, M., Mirończuk-Chodakowska, I., e Witkowska, A. (2022). Sleep Quality: A Narrative Review on Nutrition, Stimulants, and Physical Activity as Important Factors. *Nutrients*, 14.

Sonnentag, S., Tay, L., e Shoshan, H. (2023). A Review on Health and Well-Being at Work: More than Stressors and Strains. *Personnel Psychology*.

Tamrat, T., Ratanaprayul, N., Barreix, M., Tunçalp, Ö., Lowrance, D., Thompson, J., Rosenblum, L., Kidula, N., Chahar, R., Gaffield, M., Festin, M., Kiarie, J., Taliesin, B., Leitner, C., Wong, S., Wi, T., Kipruto, H., Adegboyega, A., Muneene, D., Say,



L., e Mehl, G. (2022). Transitioning to Digital Systems: The Role of World Health Organization's Digital Adaptation Kits in Operationalizing Recommendations and Interoperability Standards. *Global Health: Science and Practice*, 10.

Temitope, T. (2023). Investigating Innovative Models of Governance and Collaboration for Effective Public Administration in a Multi-Stakeholder Landscape. *International Journal Paper Public Review*.

União Europeia (2008). Regulamento (CE) n.º 765/2008, de 9 de julho de 2008, que estabelece os requisitos de acreditação e fiscalização do mercado relacionados à comercialização de produtos e que regula a utilização da marcação CE. *Diário Oficial da União Europeia*, L218, 13 de agosto, pp. 30-47.

Valor Econômico (2023). “Mercado de agrotóxicos continua em expansão no Brasil”, 12 de janeiro. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2023/01/12/mercado-de-agrotoxicos-continua-em-expansao-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 23 ago. 2024.

Wang, X. (2022). New strategies of clinical precision medicine. *Clinical and Translational Medicine*, 12.

# 3

*BENCHMARKING*

INTERNACIONAL SOBRE A  
GESTÃO ESTRATÉGICA DA  
REGULAÇÃO EM SAÚDE

# **BENCHMARKING INTERNACIONAL SOBRE A GESTÃO ESTRATÉGICA DA REGULAÇÃO EM SAÚDE**

João Paulo Mota

Lucas Lima Moreno

Pedro Vilela

Gustavo Henrique Trindade da Silva

## **1. INTRODUÇÃO**

A regulação é fundamental para a proteção e promoção da saúde, assegurando que medicamentos, dispositivos médicos e outros produtos essenciais atendam aos padrões de segurança, eficácia e qualidade. Diante de um cenário global cada vez mais interconectado e dinâmico, as agências reguladoras de saúde enfrentam desafios significativos, como a rápida evolução tecnológica, mudanças demográficas e emergências sanitárias, exemplificadas pela pandemia de COVID-19 (Oliveira; Pepe, 2024). Nesse contexto, a gestão estratégica emerge, permitindo que essas agências respondam de maneira efetiva e ágil às demandas contemporâneas.

A gestão estratégica, conforme delineado por Bryson (2018), envolve a formulação, implementação e avaliação sistemática de ações que capacitam uma organização a alcançar seus objetivos de longo prazo em um ambiente em constante transformação. No âmbito da regulação em saúde, essa abordagem assume uma importância particular, pois as agências precisam equilibrar múltiplos objetivos, incluindo a proteção da saúde pública, o suporte à inovação e a conformidade com exigências legais e políticas. A complexidade dessas responsabilidades exige que as

agências desenvolvam estratégias que sejam eficazes e permitam uma rápida adaptação a novos desafios e oportunidades.

Este artigo analisa as principais práticas de gestão estratégica adotadas por diversas agências reguladoras de saúde ao redor do mundo, baseando-se em um estudo de *benchmarking* internacional. O *benchmarking*, entendido como um processo de comparação sistemática de práticas, políticas e desempenhos, visa identificar áreas de melhoria e adaptar boas práticas. No contexto da regulação em saúde, o benchmarking internacional proporciona uma oportunidade valiosa para que as agências reguladoras aprendam umas com as outras, adotem boas-práticas e promovam a harmonização regulatória em nível global (WHO, 2024). Diante desse contexto, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: quais são os principais pilares estratégicos comuns entre as agências reguladoras de saúde? Para responder a essa questão, o artigo tem como objetivos específicos: (i) mapear e comparar as abordagens estratégicas adotadas por diferentes agências reguladoras e (ii) avaliar como a articulação entre níveis supranacional e nacional influencia a gestão estratégica no setor regulatório.

A pesquisa comparativa realizada neste estudo envolveu algumas das principais agências reguladoras de saúde do mundo, abrangendo: a Agência Dinamarquesa de Medicamentos (DKMA), da Dinamarca; a Diretoria-Geral de Saúde e Segurança Alimentar (DG SANTE), da União Europeia; a Agência Europeia de Medicamentos (EMA); a Agência Reguladora de Medicamentos e Produtos de Saúde (MHRA), do Reino Unido; a Saúde Canadá; a Administração de Produtos Terapêuticos (TGA), da Austrália; a Administração Nacional de Medicamentos, Alimentos e Tecnologia Médica (ANMAT), da Argentina; a Administração de Alimentos e Medicamentos (FDA), dos Estados Unidos; e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), do Brasil.

A seleção das agências foi orientada por critérios que consideram a representatividade geográfica e a diversidade regulatória, garantindo a inclusão de diferentes realidades e contextos institucionais; a robustez e a estrutura dos planos estratégicos, evidenciadas pela definição clara de objetivos e indicadores de desempenho que promovem a transparência e a melhoria contínua; e o escopo de atuação, que reflete o impacto global das práticas regulatórias, abrangendo diversas áreas da saúde e possibilitando uma análise do efeito das ações dessas instituições em contextos variados.

A análise abrange aspectos como a identidade organizacional (missão e visão), o conteúdo estratégico (eixos, objetivos e resultados), o horizonte temporal dos planos estratégicos, o uso de indicadores de desempenho, a metodologia de elaboração dos planos e as práticas de gestão de riscos. A pesquisa foi realizada entre outubro de 2023 e maio de 2024, utilizando fontes documentais oficiais disponibilizadas nos portais das agências reguladoras, como planos estratégicos, relatórios institucionais e documentos de governança. Os dados analisados correspondem a planos e diretrizes vigentes no período de 2020 a 2027, dependendo do horizonte estratégico de cada instituição.

Desse modo, busca-se contribuir para o avanço das melhores práticas na gestão estratégica da regulação em saúde, promovendo um entendimento mais profundo das estratégias adotadas em diferentes contextos regulatórios. A estrutura do artigo proporciona uma análise detalhada, apresentando inicialmente uma revisão conceitual e teórica sobre a gestão estratégica no contexto regulatório, seguida pela análise dos focos estratégicos de diversas agências reguladoras globais. Posteriormente, realizou-se uma análise comparativa detalhada da gestão estratégica das agências EMA e DKMA, dada a influência global de ambas no cenário regulatório, a acessibilidade a contatos das agências e o fato de a DKMA ser listada como Autoridade Reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (WHO *Listed Authority* – WLA).

Essa escolha possibilitou verificar como estratégias semelhantes podem ser adaptadas a diferentes níveis de governança e identificar boas práticas com potencial de influenciar outros sistemas de regulação em saúde.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA NA REGULAÇÃO EM SAÚDE**

A gestão estratégica pode ser compreendida como o processo de formulação, implementação e avaliação de decisões e ações que permitem a uma organização alcançar seus objetivos de longo prazo (Vilarins; Shimizu; Gutierrez, 2012). No contexto da regulação em saúde, essa definição assume particular importância, uma vez que as agências reguladoras devem equilibrar múltiplos objetivos, como a proteção da saúde pública, o suporte à inovação e o cumprimento de exigências legais e políticas (Pepe; Alburquerque; Oliveira, 2024).

A gestão estratégica em organizações públicas, como as agências reguladoras de saúde, envolve a consideração de um ambiente altamente complexo e em constante mudança, onde políticas e práticas devem ser continuamente adaptadas para lidar com novas tecnologias, mudanças demográficas, crises sanitárias e as demandas dos *stakeholders* (Bizimana, 2024). Nesse sentido, o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para orientar as atividades dessas agências, garantindo que estejam alinhadas com suas missões e capazes de responder efetivamente aos desafios externos.

Entre as abordagens utilizadas na gestão estratégica estão as ferramentas de análises situacionais, como a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e a análise PESTEL (política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal), que são empregadas para identificar fatores internos e externos que possam impactar as operações regulatórias. De acordo com Ginter, Duncan e Swayne (2018), essas abordagens permitem que as

agências antecipem riscos e oportunidades, desenvolvendo estratégias que sejam tanto proativas quanto reativas.

Estudos recentes destacam a crescente importância da integração de novas tecnologias, como inteligência artificial (IA) e *big data*, nos processos regulatórios (Manickam *et al.*, 2022). Yu, Beam e Kohane (2018) apontam que a IA tem sido usada para melhorar a eficiência das análises de risco e acelerar os processos de aprovação de novos medicamentos e dispositivos médicos, sem comprometer a segurança e a eficácia.

A colaboração internacional também é um aspecto crítico na gestão estratégica das agências reguladoras de saúde. Abbott e Snidal (2010) argumentam que a interdependência global na produção e distribuição de produtos de saúde exige que as agências trabalhem em conjunto para harmonizar normas e procedimentos, facilitando o comércio internacional e fortalecendo a capacidade de resposta a ameaças globais, como a disseminação de doenças infecciosas.

Adicionalmente, a sustentabilidade tem ganhado espaço na gestão estratégica dessas agências, com estudos como o de Putrik *et al.* (2021) que sugerem que as agências estão começando a integrar considerações ambientais em seus processos regulatórios, promovendo práticas de fabricação mais sustentáveis e avaliando o impacto ambiental dos produtos regulados. Essa abordagem é especialmente importante à medida que as mudanças climáticas e a degradação ambiental representam ameaças crescentes à saúde pública (Veiga, 2020).

A governança regulatória também emerge como um tema central. Lauber e Brooks (2023) ressaltam que uma governança eficaz é fundamental para assegurar que as agências cumpram suas missões e mantenham a confiança do público e dos *stakeholders*, especialmente em um contexto de monitoramento crescente e expectativas elevadas por parte da sociedade.

Embora a gestão estratégica tenha evoluído consideravelmente nas agências reguladoras de saúde, desafios significativos persistem. A evolução tecnológica, a complexidade crescente dos produtos de saúde e as mudanças nas políticas globais e locais continuam a impor demandas por adaptação (Silva *et al.*, 2024). Ao mesmo tempo, as agências enfrentam pressão para reduzir os tempos de aprovação e manter altos padrões de segurança, frequentemente em um ambiente de recursos limitados. Esses desafios também criam oportunidades para a inovação e a melhoria contínua. Conforme argumentam Porter e Heppelmann (2014), as organizações que conseguem integrar gestão estratégica com inovações tecnológicas e práticas de sustentabilidade estarão melhor preparadas para enfrentar os desafios futuros e proteger a saúde pública de forma mais eficaz.

Observa-se, assim, que a gestão estratégica na regulação em saúde é um campo complexo e em constante transformação, exigindo das agências reguladoras uma abordagem flexível, colaborativa e inovadora. À medida que o cenário global de saúde continua a evoluir, a capacidade dessas agências de adaptação e inovação torna-se fundamental para preservar a eficácia da regulação e a proteção da saúde pública.

### **3. FOCOS ESTRATÉGICOS DAS AGÊNCIAS DE REGULAÇÃO EM SAÚDE**

Este artigo apresenta o resultado da análise das práticas de gestão estratégica adotadas por diversas agências reguladoras de saúde ao redor do mundo, utilizando dados obtidos por meio de um estudo de *benchmarking* internacional. O objetivo central é compreender as diferentes abordagens que essas organizações empregam para cumprir suas missões. As agências estudadas demonstram, em suas estratégias, um compromisso com a eficiência regulatória, a inovação tecnológica e a colaboração internacional,



elementos fundamentais para enfrentar os desafios globais contemporâneos no campo da regulação em saúde. A seguir apresentam-se alguns destaques das agências regulatórias na área de saúde:

- A *Danish Medicines Agency* (DKMA), da Dinamarca, exemplifica um compromisso com a segurança e eficácia de medicamentos e dispositivos médicos, sustentado por uma identidade estratégica que valoriza a colaboração e o aprendizado contínuo. A agência opera sob um plano estratégico de cinco anos (2022–2026), centrado em quatro eixos principais: compartilhamento de conhecimento, uso de novas tecnologias, engajamento internacional e promoção de um ambiente de trabalho favorável (DMA, 2022).
- A *DG Health and Food Safety* (DG SANTE), da União Europeia, adota uma abordagem multifacetada, abrangendo a proteção da saúde humana, animal e vegetal, além da promoção da segurança alimentar e da sustentabilidade. Seu plano estratégico, que abrange o período de 2020 a 2024, organiza-se em três objetivos gerais e 13 específicos, estruturados em 47 linhas de atuação, com a finalidade de garantir a segurança alimentar e a saúde pública em toda a União Europeia (DG SANTE, 2020).
- A *European Medicines Agency* (EMA) desenvolve uma estratégia focada na sustentabilidade, inovação e resposta a ameaças emergentes à saúde, como a resistência antimicrobiana. Operando com um plano estratégico de cinco anos (2020–2025), a EMA dá ênfase à transparência e comunicação, adotando práticas que promovem a sustentabilidade ambiental na regulação de medicamentos (EMA, 2020).
- A *Medicines and Healthcare Products Regulatory Agency* (MHRA), do Reino Unido, destaca-se pela sua visão de ser um exemplo global em saúde pública e seguran-

ça do paciente, utilizando uma abordagem regulatória proporcional e apoiando a inovação. Seu plano estratégico, com horizonte de quatro anos (2023–2026), define 36 objetivos distribuídos em várias prioridades estratégicas. A partir da arquitetura dos elementos estratégicos da MHRA, infere-se a utilização de uma metodologia baseada em *Objectives and Key Results* (OKRs), que é desdobrada em planos operacionais anuais e trimestrais, permitindo uma adaptação contínua às condições do ambiente regulatório (MHRA, 2023).

- A *Health Canada* adota uma estratégia voltada para a modernização dos sistemas de saúde e para a proteção da saúde pública. A missão da agência é auxiliar a população canadense a manter e melhorar sua saúde, com a visão de tornar o Canadá a nação mais saudável do mundo. O plano estratégico, que abrange dois anos (2023–2024), inclui cinco objetivos principais e é suportado por 17 indicadores-chave de desempenho. A metodologia utilizada baseia-se na teoria do programa, que facilita a análise dos impactos das políticas implementadas. A *Health Canada* também adota práticas formais de gestão de riscos, essenciais para garantir a eficácia de suas estratégias.
- *Therapeutic Goods Administration* (TGA), da Austrália, foca na regulação eficaz de bens terapêuticos, com a missão de proteger a saúde dos australianos. A visão da TGA é melhorar a saúde e o bem-estar da população por meio da excelência regulatória. O plano estratégico, alinhado ao plano de regulação de cinco anos do Departamento de Saúde australiano (2020–2025), abrange dois anos (2023–2024) e inclui quatro objetivos estratégicos, implementados com base em 11 metas e 37 indicadores de desempenho (TGA, 2023).

- A Administración Nacional de Medicamentos, *Alimentos y Tecnología Médica* (ANMAT), da Argentina, desenvolve sua estratégia com foco na garantia de qualidade, segurança e eficácia dos produtos regulados. A missão da ANMAT é controlar e monitorar medicamentos, dispositivos médicos e alimentos, com a visão de se consolidar como uma autoridade de referência em saúde, tanto no âmbito nacional quanto internacional. O plano estratégico da ANMAT, com duração de quatro anos (2023–2026), inclui cinco objetivos principais.
- Nos Estados Unidos, a *Federal Drug Administration* (FDA) exerce um papel essencial na proteção da saúde pública, assegurando a segurança e eficácia dos produtos regulados. A visão da FDA inclui a promoção da ciência regulatória para melhorar a tomada de decisões e acelerar a inovação. O plano estratégico da FDA inclui 8 objetivos principais (FDA, 2018).
- A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), no Brasil, adota uma missão voltada para promover e proteger a saúde da população brasileira, atuando com excelência científica na regulação de produtos, serviços e ambientes sujeitos à vigilância sanitária, fomentando o acesso, reduzindo riscos e apoiando o desenvolvimento do país em ação integrada ao Sistema Único de Saúde. A visão da Anvisa é ser autoridade sanitária inovadora e confiável para toda a sociedade. O plano estratégico da Agência para o ciclo de 2024–2027 foi elaborado com base no *Balanced Scorecard* (BSC) e na metodologia Objectives and Key Results (OKRs), abrangendo 7 objetivos principais (4 externos e 3 internos) e 30 *Key Results* (KRs). Esse plano reflete o compromisso da Agência com a eficiência regulatória e a inovação, integrando aspectos de saúde pública e desenvolvimento socioeconômico (Anvisa, 2024).

A análise comparativa dessas agências revela que a inovação, sustentabilidade, colaboração internacional e transparência são componentes centrais em suas práticas de gestão estratégica. Agências como a MHRA, FDA e *Health Canada* adotam abordagens estruturadas e integradas, combinando metodologias robustas com gestão eficaz de riscos.

De forma convergente, a análise das identidades institucionais da FDA, EMA, *Health Canada*, Anvisa, MHRA, TGA e DG SANTE evidencia uma orientação comum para a promoção da saúde e a confiança pública, por meio de práticas regulatórias rigorosas, adaptativas e socialmente responsáveis. No entanto, as especificidades de cada agência refletem as diferentes prioridades e contextos operacionais, evidenciando como suas missões e visões são adaptadas para atender às necessidades locais e globais.

O Quadro 1 sintetiza a análise comparativa das formulações de missão e visão das agências reguladoras que compõem o escopo deste estudo, evidenciando convergências quanto aos propósitos institucionais e ao compromisso com a proteção da saúde pública.

Quadro 1. Análise comparativa da missão e visão das agências reguladoras de saúde

País/ Organização	Missão	Visão	Objetivos Estratégicos
Dinamarca (DMA)	Criamos valor para as pessoas, os animais e a sociedade através de medicamentos e dispositivos médicos seguros, eficientes e seguros.	Ser líder em colaboração nacional e internacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compartilhamento de conhecimento de valor agregado e processos administrativos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiremos em diálogo e comunicação com o público e a sociedade para se tornar a principal fonte de conhecimento sobre medicamentos e dispositivos médicos.</li> <li>• Aplicaremos nossas habilidades e profissionalismo especializados para garantir entregas de qualidade e oportunas.</li> </ul> </li> <li>2. Melhor uso de dados e novas tecnologias. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleceremos o uso de dados e novas tecnologias para apoiar avaliações profissionais e processos eficientes.</li> <li>• Apoiaremos a inovação no ecossistema de ciências da vida.</li> </ul> </li> <li>3. Envolvimento internacional. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentaremos nossa influência nos fóruns internacionais relevantes para melhorar a estrutura do desenvolvimento e uso de medicamentos e dispositivos médicos.</li> <li>• Fortaleceremos e expandiremos nossa colaboração bilateral.</li> </ul> </li> <li>4. Ótimo lugar para trabalhar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Queremos crescer ainda mais como um ótimo lugar para trabalhar com o bem-estar psicológico como base essencial.</li> <li>• Expandiremos como um local de trabalho sustentável, oferecendo oportunidades de flexibilidade e crescimento para atrair e reter funcionários e gerentes.</li> </ul> </li> </ol>

País/ Organização	Missão	Visão	Objetivos Estratégicos
União Europeia (DG SANTE)	Proteger a saúde humana, animal e vegetal, promover um elevado nível de segurança alimentar e dos alimentos para animais, contribuir para os esforços da União para garantir sistemas alimentares sustentáveis e permitir que os setores da saúde e da alimentação alcancem todo o seu potencial económico.	(não há)	<p>Eixo 1 – Tratado verde europeu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.1. Alimentos e segurança alimentar.</li> <li>• 1.2. Promoção internacional dos padrões de segurança alimentar da UE.</li> <li>• 1.3. Da fazenda ao garfo.</li> </ul> <p>Eixo 2 – Promovendo nosso modo de vida europeu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2.1. Diminuindo o impacto do câncer na Europa.</li> <li>• 2.2. Acesso dos pacientes a medicamentos e medicamentos seguros, inovadores e acessíveis.</li> <li>• 2.3. Coordenação de resposta eficaz de ameaças de saúde graves transfronteiriças.</li> <li>• 2.4. Sistemas de saúde mais eficazes, acessíveis e resilientes.</li> </ul> <p>Eixo 3 – Modernizando a administração.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.1. Gerenciamento de Recursos Humanos.</li> <li>• 3.2. Gestão financeira sólida.</li> <li>• 3.3. Gerenciamento de riscos de fraude.</li> <li>• 3.4. Transformação digital e gestão de informações.</li> <li>• 3.5. Gestão ambiental qualificada.</li> </ul>

País/ Organização	Missão	Visão	Objetivos Estratégicos
Reino Unido (MHRA)	Usar a experiência científica, o apoio à inovação e a regulamentação proporcional de produtos médicos para proteger e melhorar a saúde pública em todo o Reino Unido.	Ser um exemplo global líder de entrega de excelência em saúde pública e segurança do paciente por meio da regulamentação e atuar na vanguarda da inovação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manter a confiança pública através da transparência e comunicação proativa.</li> <li>2. Viabilizar o acesso a produtos médicos seguros e eficazes.</li> <li>3. Entregar excelência científica e regulatória por meio de parcerias estratégicas.</li> <li>4. Ser uma agência onde as pessoas florescem e com um atendimento responsivo ao cliente.</li> </ol>
Canadá (Health Canada)	Ajudar o povo do Canadá a manter e melhorar sua saúde.	Melhorar a vida de todo o povo do Canadá e tornar a população deste país a mais saudável do mundo, conforme medido pela longevidade, estilo de vida e uso eficaz do sistema de saúde pública.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prevenir e reduzir os riscos para a saúde individual e o ambiente geral.</li> <li>2. Promover estilos de vida mais saudáveis.</li> <li>3. Garantir serviços de saúde de alta qualidade, eficientes e acessíveis.</li> <li>4. Integrar a renovação do sistema de saúde com planos de longo prazo nas áreas de prevenção, promoção da saúde e proteção.</li> <li>5. Reduzir as desigualdades de saúde na sociedade canadense.</li> <li>6. Fornecer informações de saúde para ajudar os canadenses a tomar decisões informadas.</li> </ol>

País/ Organização	Missão	Visão	Objetivos Estratégicos
Austrália (TGA)	Ajudamos os australianos a permanecer seguros, regulando bens terapêuticos para segurança, eficácia, desempenho e qualidade.	Melhorar saúde e o bem-estar de todos os australianos por meio da excelência regulatória.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As aprovações do produto e as avaliações regulatórias são entregues de acordo com os prazos estatutários e as metas não estatutárias.</li> <li>2. As perguntas sobre nossas decisões regulatórias são respondidas de forma clara.</li> <li>3. Promover e aplicar a conformidade com os requisitos regulatórios.</li> <li>4. Inovar e melhorar continuamente.</li> </ol>



País/ Organização	Missão	Visão	Objetivos Estratégicos
Argentina (ANMAT)	Controlar e monitorar as atividades, processos e tecnologias relacionados a medicamentos, dispositivos médicos, alimentos e materiais em contato com eles, produtos de higienização doméstica e cosméticos, bem como examinar sua eficácia e detectar eventos adversos resultantes de seu consumo e uso.	Ser uma autoridade de referência de saúde para os profissionais da saúde e a população, em termos de qualidade, segurança, eficácia e disponibilidade de informações dos produtos em sua esfera de competência e fortalecer-se como uma organização de referência em nível nacional e internacional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer as funções regulatórias: melhoram, facilitar e otimizar a tarefa regulatória, garantindo a transparência nos processos, a fim de tornar visível nossa vocação e compromisso com as partes interessadas.</li> <li>2. Consolidar uma política institucional de inserção global: manter o reconhecimento de nosso espírito inovador e autocrítico, aberto a mudanças e disposto a assumir os riscos necessários para beneficiar as partes interessadas.</li> <li>3. Promover a inteligência regulatória: fortalecer o impacto social na comunidade, como uma referência nacional e internacional. Coletar e analisar as informações regulatórias nacionais e internacionais para atualizar a estrutura regulatória da administração.</li> <li>4. Melhoria contínua do sistema de gerenciamento da qualidade: fortalecer a cultura da importância do Sistema de Gerenciamento da Qualidade (SGC) e melhorar o desempenho do ANMAT por meio de modelo de excelência específico para a administração pública.</li> <li>5. Gerar e gerenciar o talento humano: promover a gestão do conhecimento para melhorar os processos e as capacidades de pessoal com o objetivo de gerar uma mudança na cultura organizacional.</li> </ol>

País/ Organização	Missão	Visão	Objetivos Estratégicos
EUA (FDA)	Proteger a saúde pública, garantindo a segurança, a eficácia e a segurança de medicamentos humanos e veterinários, produtos biológicos, dispositivos médicos, suprimento de alimentos, cosméticos e produtos de nosso país que emitem radiação. O FDA também fornece ao público informações de saúde precisas e baseadas em ciências.	A FDA promoverá a ciência regulatória para acelerar a inovação, melhorar a tomada de decisões regulatórias e levar produtos às pessoas necessitadas. A ciência regulatória do século 21 será uma força motriz à medida que a FDA trabalha com diversos parceiros para proteger e promover a saúde da nossa nação e da comunidade global.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modernizar a toxicologia para melhorar a segurança dos produtos.</li> <li>2. Estimular a inovação em avaliações clínicas e medicina personalizada para melhorar o desenvolvimento de produtos e os resultados dos pacientes.</li> <li>3. Suporte a novas abordagens para melhorar a fabricação e a qualidade de produtos.</li> <li>4. Garantir a prontidão da FDA para avaliar tecnologias emergentes inovadoras.</li> <li>5. Aproveitar dados diversos por meio de ciências da informação para melhorar os resultados da saúde.</li> <li>6. Implementar um novo sistema de segurança alimentar focado na prevenção para proteger a saúde pública.</li> <li>7. Facilitar o desenvolvimento de contramedidas médicas para proteger contra ameaças à saúde e a segurança dos EUA.</li> <li>8. Fortalecer a ciência social e comportamental para ajudar consumidores e profissionais a tomar decisões informadas sobre os produtos regulamentados.</li> </ol>

País/ Organização	Missão	Visão	Objetivos Estratégicos
Brasil (Anvisa)	Proteger e promover a saúde da população, mediante a intervenção nos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, em ação coordenada e integrada no Sistema Único de Saúde.	Ser uma instituição promotora de saúde, cidadania e desenvolvimento, que atua de forma ágil, eficiente e transparente, consolidando-se como protagonista no campo da regulação e controle sanitário, nacional e internacionalmente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Viabilizar o acesso seguro a produtos e serviços essenciais para a saúde da população.</li> <li>2. Contribuir para o desenvolvimento no país de novas tecnologias promissoras na área de saúde.</li> <li>3. Antecipar e responder efetivamente às crises sanitárias e emergências de saúde pública.</li> <li>4. Empoderar as pessoas com informações para fazerem as melhores escolhas em saúde.</li> <li>5. Obter reconhecimento como autoridade sanitária de referência internacional.</li> <li>6. Promover o uso intensivo de dados.</li> <li>7. Desenvolver pessoas para o futuro.</li> </ol>

Fonte: elaboração dos autores.

A partir das informações levantadas, observa-se que as agências FDA e a EMA exemplificam uma forte ênfase na inovação científica e na liderança global, com a FDA sendo pioneira no uso de inteligência artificial (IA) para acelerar processos de aprovação de medicamentos. Estudos demonstram que a adoção de IA pela FDA resultou em uma significativa redução no tempo de aprovação de novos tratamentos, sem comprometer a segurança, posicionando a agência como líder na incorporação de tecnologias avançadas em suas operações regulatórias. A EMA, por sua vez, concentra-se na segurança dos medicamentos e na transparência regulatória, elementos essenciais em um mercado unificado como o europeu, que realiza a harmonização de normas.

A *Health Canada* e a Anvisa abordam a regulação com um enfoque mais abrangente, que vai além da segurança dos produ-

tos, englobando também aspectos de bem-estar social e desenvolvimento econômico alinhados às políticas setoriais, com foco no acesso a bens, produtos e serviços essenciais e na redução de vulnerabilidades que possam impactar negativamente a saúde, por exemplo. A capacidade da *Health Canada* de integrar práticas de gestão de riscos em suas operações tem sido particularmente eficaz, especialmente na resposta à pandemia de COVID-19, onde sua rápida adaptação às circunstâncias emergentes foi fundamental para mitigar os impactos da crise. Da mesma forma, a Anvisa destaca-se por sua missão que combina a proteção da saúde com a promoção do desenvolvimento socioeconômico, refletindo as particularidades do contexto brasileiro e o papel da agência na condução de políticas públicas que beneficiem a sociedade como um todo.

A MHRA e a TGA, com foco na excelência regulatória e na segurança dos pacientes, exemplificam uma abordagem rigorosa baseada em evidências. A TGA, por exemplo, utiliza uma metodologia de avaliação de riscos que categoriza produtos de acordo com seu perfil de risco, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos e garantindo que a atenção seja dada aos produtos que apresentam maior risco à saúde pública. Essa prática de avaliação contínua e baseada em evidências é fundamental para manter altos padrões de segurança e eficácia na regulação de produtos terapêuticos.

Essas características distintas são complementares e mostram como cada agência regula seus respectivos mercados e se adapta às demandas locais, mantendo, ao mesmo tempo, um compromisso comum com a proteção da saúde pública em um cenário global. As identidades organizacionais dessas agências não apenas guiam suas estratégias, mas também moldam a percepção pública e a confiança nas suas decisões, aspectos essenciais para a efetividade regulatória em um ambiente globalizado e complexo.

A partir do estudo comparativo, é possível observar que alguns temas vinculados à gestão estratégica das agências reguladoras de saúde são consistentemente abordados, refletindo as prioridades dessas instituições e a convergência de suas preocupações globais. Entre os temas mais frequentes, a inovação tecnológica e digitalização destacam-se, sendo abordada por 6 das agências analisadas. A adoção de novas tecnologias, como *big data* e inteligência artificial, está no cerne das estratégias da FDA, EMA, MHRA, entre outras, como uma forma de modernizar processos regulatórios e acelerar o acesso a novas terapias. Essa ênfase na inovação tecnológica é essencial para aumentar a eficiência das agências reguladoras, e para garantir que as populações tenham acesso rápido e seguro a tratamentos inovadores, especialmente em um ambiente de saúde em constante evolução.

A colaboração internacional também aparece como uma pauta comum, presente em 6 das agências analisadas. Essa colaboração é fundamental para enfrentar desafios globais, como pandemias e resistência antimicrobiana, que requerem respostas coordenadas e harmonizadas entre as diferentes jurisdições. A cooperação entre as agências reguladoras permite o compartilhamento de informações, a padronização de processos e a promoção de boas práticas regulatórias, fortalecendo a capacidade global de resposta a crises de saúde pública.

Além disso, temas como sustentabilidade ambiental, transparência e comunicação são abordados por 50% das agências, evidenciando um compromisso crescente com práticas ecológicas e com a clareza nas interações com o público e os *stakeholders*. Agências como a DG SANTE, EMA e MHRA demonstram essa prioridade em suas estratégias, promovendo a sustentabilidade na produção e uso de produtos de saúde, assegurando que suas operações sejam transparentes e compreendidas pelos cidadãos que elas servem.

A gestão de riscos também se destaca como uma prática essencial, abordada por 3 das agências analisadas. Agências como *Health Canada* e FDA possuem sistemas robustos de gestão de riscos para assegurar a eficácia e segurança dos produtos em suas jurisdições. Esses sistemas são fundamentais para garantir que as agências estejam preparadas para identificar e mitigar riscos potenciais antes que eles comprometam a saúde pública.

Outros temas relevantes incluem o acesso a produtos de saúde, resiliência e preparação para crises, abordados por 3 das agências investigadas. Esses temas são fundamentais para garantir que os avanços terapêuticos cheguem rapidamente aos pacientes e que as agências estejam prontas para responder a emergências de saúde pública, como demonstrado pela experiência recente com a pandemia de COVID-19.

Além disso, sistemas alimentares sustentáveis, segurança alimentar, proteção da saúde animal e vegetal, o engajamento e a capacitação dos colaboradores são temas abordados por um quarto das agências, refletindo prioridades específicas de certas regiões ou mandatos institucionais. Esses temas indicam áreas de foco que variam conforme o contexto operacional das agências, mas que permanecem vitais para a saúde pública.

A análise dos indicadores de desempenho adotados pelas agências reguladoras de saúde revela aspectos fundamentais sobre as práticas de monitoramento e avaliação de suas estratégias. Esses indicadores desempenham um papel fundamental na capacidade das agências de acompanhar o progresso em direção aos seus objetivos, identificar áreas que necessitam de melhorias e assegurar que suas ações estejam alinhadas com suas missões e visões institucionais.

Os indicadores quantitativos, que avaliam o desempenho em termos numéricos, são amplamente utilizados em agências como a FDA, MHRA e *Health Canada*. Esses indicadores propor-

cionam uma visão clara e objetiva do desempenho, sendo particularmente eficazes para medir o tempo médio de aprovação de medicamentos, o número de inspeções realizadas ou a porcentagem de produtos conformes em auditorias. Por outro lado, os indicadores qualitativos, embora menos comuns, desempenham um papel essencial ao capturar aspectos mais sutis e subjetivos da atuação das agências, como a qualidade das interações com o público e a percepção pública sobre a transparência da agência. A Anvisa, por exemplo, incorpora esses indicadores em sua avaliação de desempenho, permitindo uma análise mais abrangente de suas operações.

A análise dos indicadores também destaca as principais áreas de foco das agências, que refletem suas prioridades estratégicas. A eficiência regulatória é uma dessas áreas, sendo medida através de indicadores que monitoram a rapidez e a eficácia dos processos regulatórios, como observado nas práticas da FDA e MHRA. A segurança e conformidade dos produtos regulados constituem outra área de importância, com indicadores que avaliam o número de *recalls* ou de produtos não conformes, como os utilizados pela TGA e ANMAT. A transparência e comunicação com os *stakeholders* são igualmente monitoradas, especialmente em agências como a EMA e Anvisa, onde a clareza das comunicações e a transparência das operações são consideradas fundamentais para manter a confiança pública.

Além disso, a análise revela que a sustentabilidade ambiental começa a ser integrada nas práticas regulatórias de algumas agências como a DG SANTE e EMA, que medem o impacto ambiental de suas atividades e promovem práticas de produção mais ecológicas. A gestão de riscos também emerge como uma área absolutamente fundamental, com indicadores específicos para monitorar a eficácia das práticas de mitigação de riscos, como observado na *Health Canada* e FDA. A resiliência e a preparação para

crises, temas reforçados pela recente pandemia de COVID-19, são medidos por indicadores que avaliam a prontidão das agências para responder a emergências de saúde pública.

A efetividade desses indicadores varia conforme a sua capacidade de fornecer dados acionáveis que orientem o aprimoramento das estratégias. Indicadores de eficiência regulatória, como os adotados pela FDA e MHRA, têm se mostrado altamente eficazes ao permitir ajustes rápidos nos processos, o que é vital para a manutenção da competitividade e relevância dessas agências. Indicadores de segurança e conformidade desempenham um papel fundamental na proteção da saúde pública, enquanto os indicadores de transparência, apesar de sua complexidade, são essenciais para sustentar a confiança pública.

Observa-se, ainda, algumas boas práticas entre as agências, como o uso da metodologia *Balanced Scorecard* pela FDA e Anvisa, que facilitam a integração dos indicadores com os objetivos estratégicos, proporcionando uma visão mais coesa do desempenho organizacional. A combinação de indicadores quantitativos e qualitativos, como implementado pela MHRA e pela Anvisa, oferece uma perspectiva mais completa, capturando tanto resultados mensuráveis quanto percepções que influenciam a reputação das agências. A integração de indicadores de sustentabilidade, ainda em desenvolvimento, representa uma tendência emergente que alinha as operações regulatórias com as metas globais de desenvolvimento sustentável.

A partir dessas observações, algumas recomendações podem ser feitas. A padronização de certos indicadores, especialmente em áreas emergentes como sustentabilidade e transparência, poderia facilitar a comparação e o *benchmarking* internacional. Além disso, a expansão do uso de indicadores qualitativos poderia fornecer *insights* mais profundos, particularmente em aspectos como engajamento dos *stakeholders* e eficácia da comunicação. Fi-



nalmente, o fortalecimento da gestão de riscos, com a integração mais ampla desses indicadores nas operações diárias das agências, é essencial para assegurar que a preparação para crises seja uma prioridade constante (Hertelendy et al., 2024).

Essa análise comparativa dos indicadores de desempenho utilizados pelas agências reguladoras de saúde proporciona uma compreensão detalhada de como essas organizações monitoram e aprimoram suas operações. A diversidade de indicadores reflete as diferentes missões e desafios enfrentados em relação a cada agência, apontando para oportunidades de aprendizado mútuo e possibilidade de padronização de práticas. Ao adotar e adaptar as boas práticas identificadas, as agências reguladoras podem fortalecer sua eficácia e capacidade de responder de forma proativa aos desafios globais em saúde pública.

A análise das práticas de gestão de riscos adotadas pelas agências reguladoras de saúde é fundamental para compreender como essas organizações se preparam para enfrentar as incertezas e desafios inerentes ao ambiente regulatório. A gestão de riscos tem sido amplamente estudada e fundamentada por diversos modelos teóricos, reforçando sua importância para a continuidade das operações e a proteção da saúde pública. Segundo a ISO 31000 (2018), a gestão de riscos é um processo sistemático de identificação, avaliação e mitigação de riscos, permitindo que organizações se antecipem a eventos adversos e ajustem suas estratégias continuamente. De forma complementar, o COSO ERM (*Enterprise Risk Management*), desenvolvido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, oferece uma abordagem estruturada que enfatiza a governança corporativa e os controles internos para gerenciar riscos de forma integrada (COSO, 2017). Outros frameworks de referência, como o NIST *Risk Management Framework* e as diretrizes da FERMA (*Federation of European Risk Management Associations*), também contribuem ao fornecer orientações robustas para a implementação de práticas eficazes de gestão de riscos (Hopkin, 2018; Hubbard, 2020).

Assim sendo, a gestão de riscos não apenas assegura a continuidade das operações em situações adversas, mas também protege a saúde pública, minimizando os impactos de possíveis falhas no processo regulatório (da Silva; da Silva, 2024). A partir da análise das agências mencionadas, por meio das boas práticas desses modelos teóricos, verificou-se que essas adotam diferentes abordagens e possuem distintos níveis de maturidade na implementação das práticas de gestão de riscos.

Agências como a *Health Canada* e a FDA, por exemplo, implementaram *frameworks* baseados em diretrizes internacionais – notadamente a ISO 31000 (ISO, 2018) e elementos presentes no COSO ERM – que permitem uma identificação, avaliação e mitigação eficazes dos riscos associados à segurança dos produtos regulados e à operação das próprias agências.

No caso da *Health Canada*, a gestão de riscos é integrada em todas as etapas do processo regulatório. A agência utiliza uma abordagem baseada em risco para priorizar recursos e esforços, focando nas áreas que representam maior ameaça à saúde pública. Essa abordagem permite a antecipação de problemas e respostas mais ágeis e eficientes, reduzindo a probabilidade de crises e danos potenciais associados a eventos adversos. A agência também se destaca por sua capacidade de adaptar rapidamente suas práticas de gestão de riscos em resposta a novas informações ou mudanças no ambiente externo, como foi evidenciado durante a pandemia de COVID-19.

A FDA, por sua vez, adota uma estratégia de gestão de riscos que é altamente integrada com suas operações diárias e com o processo de tomada de decisões. A agência monitora continuamente os riscos associados aos produtos regulados, utilizando ferramentas de análise de risco que permitem prever e mitigar problemas antes que eles se manifestem. A FDA também realiza avaliações periódicas de risco para ajustar suas estratégias e garan-

tir que estejam alinhadas às ameaças emergentes, como a resistência antimicrobiana e as novas tecnologias biomédicas. A capacidade da FDA de conduzir avaliações de risco em tempo real e de implementar ações corretivas rapidamente é um dos fatores que contribuem para sua eficácia regulatória.

A *Therapeutic Goods Administration* (TGA), da Austrália, também implementa práticas eficazes de gestão de riscos, com um enfoque particular em produtos terapêuticos de alto risco. A TGA utiliza uma abordagem regulatória que classifica os produtos com base em seu perfil de risco, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos regulatórios. Produtos considerados de alto risco, como dispositivos médicos implantáveis e medicamentos biológicos, passam por um escrutínio mais rigoroso, enquanto produtos de baixo risco seguem um processo simplificado. Essa abordagem baseada em análise de riscos permite que a TGA mantenha um alto nível de proteção à saúde pública, concentrando seus esforços onde eles são mais necessários.

Em contraste, algumas agências, como a Anvisa, embora tenham avançado significativamente na implementação de práticas de gestão de riscos, ainda enfrentam desafios relacionados à padronização e à integração completa dessas práticas em todas as suas operações. A Anvisa tem adotado, progressivamente, ferramentas e práticas de gestão de riscos, mas ainda há espaço para uma maior sistematização e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize e incorpore a gestão de riscos em todos os níveis da Agência, de forma mais integrada e em todo ciclo de vida dos produtos. Essa preocupação está refletida e sinalizada no planejamento estratégico 2024–2027.

A *European Medicines Agency* (EMA) adota uma abordagem de gestão de riscos fortemente orientada pela colaboração internacional. Dada a natureza transnacional dos produtos regulados pela EMA, a agência trabalha em estreita colaboração com

outras autoridades reguladoras regionais e mundiais para identificar e mitigar riscos. A EMA também desenvolveu uma série de protocolos de resposta rápida para lidar com crises emergentes, como a rápida disseminação de novas doenças ou o surgimento de medicamentos com perfis de risco desconhecidos. Essa abordagem colaborativa não só fortalece a capacidade da EMA de gerenciar riscos, mas também promove a harmonização das práticas de gestão de riscos em toda a Europa.

A gestão de riscos é, portanto, uma prática fundamental que varia em maturidade e sofisticação entre as diferentes agências reguladoras de saúde. As agências que têm *frameworks* bem desenvolvidos e integrados para a gestão de riscos, como a FDA, *Health Canada* e TGA, demonstram uma capacidade superior de proteger a saúde pública e de manter a continuidade de suas operações em face de desafios imprevistos. A análise revela que a adoção de práticas eficazes de gestão de riscos é fundamental para a efetividade regulatória e resiliência organizacional, especialmente em um ambiente de saúde global que está em constante evolução. As agências que ainda estão em processo de aprimoramento dessas práticas, como a Anvisa podem se beneficiar ao adotar e adaptar as estratégias já estabelecidas por suas contrapartes, promovendo assim uma regulação cada vez mais robusta, eficiente e efetiva para a proteção da saúde pública.

## **4. PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS AGÊNCIAS REGULADORAS DE SAÚDE**

A evolução das práticas de gestão estratégica nas agências reguladoras de saúde é uma resposta direta aos desafios impostos pela globalização e pelos avanços tecnológicos. Historicamente, essas agências têm desempenhado um papel relevante na proteção da saúde pública, garantindo a segurança e eficácia dos medicamentos e dispositivos médicos (Pepe; Albuquerque; Oliveira,

2024). Com o passar do tempo, a necessidade de harmonização regulatória global tornou-se evidente, especialmente à medida que os mercados se tornaram mais interconectados e as crises de saúde pública, como a pandemia de COVID-19, demonstraram a urgência de respostas coordenadas e eficazes. Nesse contexto, o *benchmarking* internacional emerge como uma ferramenta indispensável, não apenas para o aprendizado mútuo, mas também para a melhoria contínua e harmonização das práticas regulatórias em diferentes regiões do mundo.

O presente artigo também se dedica a uma análise aprofundada das práticas de gestão estratégica adotadas por duas agências reguladoras de destaque: a Agência Europeia de Medicamentos (EMA) e a Agência Dinamarquesa de Medicamentos (DKMA). Este estudo é parte de um *benchmarking* internacional sobre a gestão estratégica da regulação em saúde, cujo objetivo central é compreender como diferentes agências ao redor do mundo estruturam e implementam suas estratégias para enfrentar os desafios complexos e dinâmicos do setor. O *benchmarking* foi realizado através de reuniões e trocas de informações entre as organizações citadas, permitindo uma análise comparativa das metodologias, estruturas de governança e práticas operacionais que sustentam suas atividades regulatórias.

A escolha dessas agências justifica-se pela oportunidade de analisar a interação entre um ente regulador supranacional e uma autoridade nacional dentro de um mesmo contexto normativo. No cenário europeu, a EMA atua como o ente supranacional responsável pela avaliação científica, supervisão e monitoramento da segurança de medicamentos para uso humano e veterinário em toda a União Europeia (UE) e no Espaço Econômico Europeu (EEE). Paralelamente, a DKMA funciona como a autoridade nacional da Dinamarca, encarregada de autorizar e supervisionar medicamentos dentro do país, além de colaborar estreitamente com outras autoridades reguladoras da UE. Essa estrutura permite

que a EMA estabeleça diretrizes e autorizações válidas em todos os Estados-Membros, enquanto a DKMA implementa e adapta essas políticas ao contexto nacional dinamarquês, assegurando a conformidade com as regulamentações europeias e atendendo às necessidades específicas de sua população.

A importância de realizar este estudo internacional comparado reside na necessidade de compartilhar experiências e identificar boas práticas que possam ser adaptadas e implementadas em diferentes contextos regulatórios. A crescente interconectividade dos mercados de saúde e a globalização dos desafios sanitários, como visto durante a pandemia de COVID-19, tornam indispensável que as agências reguladoras aprendam umas com as outras, não apenas para melhorar suas próprias operações, mas também para contribuir com a harmonização das normas regulatórias em um contexto global.

No caso da EMA e da DKMA, ambas as agências demonstram um forte compromisso com a revisão contínua e adaptativa de seus planos estratégicos, em consonância com a necessidade de alinhamento com as diretrizes regulatórias europeias. A EMA adota um ciclo de planejamento de quatro anos, enquanto a DKMA segue um ciclo de cinco anos, com ambas realizando revisões anuais para garantir que suas estratégias permaneçam alinhadas às realidades emergentes do setor de saúde. Essa prática de revisão contínua reflete uma consciência sobre a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade em um ambiente regulatório que é, por natureza, altamente dinâmico.

A metodologia de planejamento estratégico adotada para cada agência reflete suas diferentes prioridades e contextos operacionais. A EMA utiliza predominantemente a análise PESTEL para identificar fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que possam impactar suas operações. Esse processo é liderado pelo Conselho Executivo da agência, que de-

fine as prioridades estratégicas com base nessa análise. Por outro lado, a DKMA complementa a análise PESTEL com uma abordagem mais participativa, incluindo a análise SWOT realizada em cada unidade da organização e consultas com seus *stakeholders*, refletindo as necessidades e expectativas.

No que diz respeito à estrutura de governança, as diferenças entre as duas agências são marcantes. A EMA, sendo uma instância da União Europeia, opera com uma estrutura de governança complexa que envolve representantes dos 27 Estados-Membros, além de representantes da Comissão Europeia e do Parlamento Europeu. Essa estrutura reflete a necessidade de coordenação e consenso em um ambiente regulatório supranacional, onde as decisões devem considerar os interesses de múltiplos países e culturas. Em contraste, a DKMA, operando em um contexto nacional, adota uma estrutura de governança mais direta e compacta, com um Conselho Executivo composto principalmente por membros internos. Essa configuração permite uma maior agilidade nas tomadas de decisão, embora com menor influência de stakeholders internacionais.

A gestão de riscos é outra área em que as práticas das duas agências se diferenciam. A DKMA implementa um sistema de gestão de riscos que é altamente inclusivo, permitindo que qualquer colaborador reporte riscos potenciais. Esses riscos são então avaliados por coordenadores de risco em cada departamento e os mais graves são monitorados pela equipe de gerenciamento, que desenvolve planos de mitigação. Esse processo reflete uma cultura organizacional que valoriza a participação e a transparência na gestão de riscos, integrando essas práticas ao sistema de gestão da qualidade da agência. A EMA, por sua vez, adota uma abordagem mais centralizada, onde a identificação e a gestão de riscos são conduzidas principalmente por equipes internas especializadas, com foco nas áreas de maior impacto potencial. Essa abordagem permite que a EMA concentre seus esforços nos riscos mais críticos e significativos.

O monitoramento da estratégia também apresenta abordagens distintas. A EMA utiliza sistemas de informação avançados para mapear as atividades planejadas e os recursos alocados, garantindo que as operações estejam em conformidade com os objetivos estratégicos estabelecidos. Esse processo é complementado por discussões trimestrais que envolvem todas as divisões da agência, permitindo uma avaliação contínua do progresso e a realocação de recursos conforme necessário. A DKMA, por outro lado, adota um sistema de metas e planos de ação mais descentralizado, com foco na definição de indicadores-chave de desempenho específicos para cada departamento. Esse enfoque permite à DKMA acompanhar o desempenho de maneira mais detalhada e adaptar as operações de acordo com as necessidades específicas de cada unidade.

A análise comparativa das práticas de gestão estratégica da EMA e da DKMA, realizada no contexto deste benchmarking internacional, revela que, embora ambas as agências compartilhem um compromisso com a excelência regulatória, suas abordagens variam significativamente em função de seus respectivos contextos operacionais. A EMA, com sua rede de stakeholders internacionais e sua estrutura de governança complexa, adota uma abordagem mais centralizada e formal, refletindo a necessidade de coordenação em um ambiente supranacional. Por outro lado, a DKMA, operando em um contexto nacional, privilegia a participação interna e a adaptabilidade, com práticas que permitem uma resposta rápida aos desafios emergentes. Essas diferenças não apenas destacam as diversas maneiras de se abordar a gestão estratégica na regulação em saúde, mas também oferecem valiosas lições sobre como diferentes contextos e mandatos podem influenciar a eficácia e a adaptabilidade das agências reguladoras em todo o mundo.



## 5. CONCLUSÃO

Este estudo destacou a importância crescente da gestão estratégica na regulação em saúde, particularmente no contexto de um ambiente global caracterizado por rápidas mudanças tecnológicas, desafios sanitários emergentes e a necessidade de harmonização regulatória. A análise comparativa das práticas adotadas por diversas agências reguladoras ao redor do mundo, realizada por meio deste *benchmarking* internacional, revelou tanto convergências quanto divergências nas abordagens estratégicas dessas instituições.

As agências estudadas, incluindo a EMA, DKMA, FDA, Anvisa, entre outras, demonstram um compromisso claro com a inovação, a sustentabilidade, a transparência e a colaboração internacional. No entanto, as especificidades de cada agência, moldadas por seus contextos regionais e operacionais, refletem a necessidade de estratégias adaptadas que levem em consideração as particularidades de cada mercado regulatório.

Os principais desafios identificados, como a rápida evolução tecnológica, a complexidade crescente dos produtos de saúde, as restrições de recursos e a necessidade de manter a confiança pública, exigem que as agências reguladoras adotem práticas de gestão que sejam flexíveis. A integração de novas tecnologias, a expansão da colaboração internacional e a incorporação de práticas sustentáveis são alguns dos caminhos que podem fortalecer a eficácia regulatória e a proteção da saúde pública.

Observa-se que a seleção da amostra adotada neste estudo, embora criteriosa para representar agências reguladoras de diferentes regiões e contextos, apresenta limitações, pois restringe a análise a um grupo específico de instituições, deixando de captar a totalidade das práticas regulatórias existentes globalmente. Essa escolha pode favorecer a interpretação de resultados que, embora

relevantes para as agências incluídas, não necessariamente se generalizam para contextos com estruturas e desafios operacionais distintos. Além disso, a dependência de dados documentados, apesar de oferecer uma base sólida e verificável, pode não refletir com precisão as nuances das práticas diárias e os processos que influenciam a gestão estratégica nas agências, limitando a compreensão completa do cenário regulatório.

Diante dos achados deste estudo, futuras pesquisas podem aprofundar a análise da gestão estratégica em agências reguladoras de saúde a partir de diferentes perspectivas. Uma linha promissora de investigação é avaliar a efetividade das metodologias adotadas por essas agências, como o uso de *Objectives and Key Results* (OKRs) e *Balanced Scorecard* (BSC), na adaptação a mudanças regulatórias e tecnológicas. Além disso, pesquisas comparativas envolvendo outras regiões e sistemas regulatórios, como a Ásia e o Oriente Médio, poderiam ampliar a compreensão sobre a diversidade de abordagens estratégicas na regulação da saúde. Outro eixo relevante é a análise longitudinal das estratégias adotadas por agências reguladoras, identificando padrões de evolução ao longo do tempo e os fatores críticos para sua resiliência e inovação. Adicionalmente, investigações sobre o impacto da digitalização e da inteligência artificial nos processos regulatórios podem contribuir para compreender os desafios e oportunidades dessa transformação no setor.

Por fim, destaca-se que a gestão estratégica na regulação em saúde deve ser vista como um processo dinâmico, que requer uma abordagem colaborativa, inovadora e adaptável. As agências que conseguirem integrar essas qualidades e incorporar tais elementos em sua cultura organizacional estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios futuros e cumprir sua missão de proteger a saúde pública de maneira eficaz e sustentável.

## REFERÊNCIAS

Abbott, K. W., & Snidal, D. (2010). International regulation without international government: Improving IO performance through orchestration. *The Review of International Organizations*, 5, 315–344.

ANMAT – Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (2023). Planificación Estratégica ANMAT 2024–2027. ANMAT. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1000-pea24-27\\_-\\_planificacion\\_estrategica\\_anmat\\_2024-2027.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1000-pea24-27_-_planificacion_estrategica_anmat_2024-2027.pdf)

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2024). Plano Estratégico 2024–2027: Inovação e Eficiência na Regulação Sanitária. ANVISA. [https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/acoeseprogramas/planejamento-estrategico/2024-2027/pe\\_2024\\_2027\\_atualizacao\\_10\\_6\\_2024.pdf](https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/acoeseprogramas/planejamento-estrategico/2024-2027/pe_2024_2027_atualizacao_10_6_2024.pdf)

Bizimana, R. (2024). The Impact of Public Health on Health Regulation. *RESEARCH INVENTION JOURNAL OF SCIENTIFIC AND EXPERIMENTAL SCIENCES*.

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. COSO.

da Silva, D.A., & da Silva, R. M. (2024). The police power of the National Health Surveillance Agency – ANVISA. *Archives of Cancer Science and Therapy*, 8(1), 63–76.

DKMA - Danish Medicines Agency. (2022). Mission, Vision and Strategy 2022-2026. Danish Medicines Agency. <https://laegemiddelstyrelsen.dk/en/about/mission,-vision-and-strategy/#idDDD0DB70DC424AD7965604513D519064>

EMA - European Medicines Agency. (2020). European Union Medicines Agencies Network Strategy to 2025: Protecting Public Health at a Time of Rapid Change. European Medicines Agency. [https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/european-union-medicines-agencies-network-strategy-2025-protecting-public-health-time-rapid-change\\_en.pdf](https://www.ema.europa.eu/en/documents/report/european-union-medicines-agencies-network-strategy-2025-protecting-public-health-time-rapid-change_en.pdf)

FDA - Food and Drug Administration. (2011). Strategic Plan for Regulatory Science. U.S. Food and Drug Administration. <https://www.fda.gov/science-research/advancing-regulatory-science/executive-summary-strategic-plan-regulatory-science>

Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). The strategic management of health care organizations. John Wiley & Sons.

Hertelendy, A. J., Jaiswal, R., Donahue, J., & Reilly, M. J. (2024). Disaster risk management. In G. R. Ciotto (Ed.), *Ciotto's disaster medicine* (3<sup>rd</sup> ed., pp. 178-190). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-80932-0.00030-6>

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Publishers.

Hubbard, D. W. (2020). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it. John Wiley & Sons.

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 – Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization.

Lauber, K., & Brooks, E. (2023). Why meta-regulation matters for public health: the case of the EU better regulation agenda. *Globalization and Health*, 19(1), 70.

Manickam, P., Mariappan, S. A., Murugesan, S. M., Hansda, S., Kaushik, A., Shinde, R., & Thippperudraswamy, S. P. (2022). Artificial intelligence (AI) and internet of medical things (IoMT) assisted biomedical systems for intelligent healthcare. *Biosensors*, 12(8), 562.

MHRA - Medicines and Healthcare Products Regulatory Agency. (2023). Corporate Plan 2023 to 2026. Medicines and Healthcare Products Regulatory Agency. <https://www.gov.uk/government/publications/mhra-corporate-plan-2023-to-2026/medicines-and-healthcare-products-regulatory-agency-corporate-plan-2023-to-2026>

Oliveira, C.V.D.S., & Pepe, V.L.E. (2024). Política de saúde e Autoridades Reguladoras: desafios da regulação de tecnologias nas Emergências em Saúde Pública. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29(7), e03442024.

Pepe, V.L.E., Albuquerque, M.V., & Oliveira, C.V.S. (2024). Emergências em Saúde Pública: o papel das agências reguladoras para a resiliência do sistema de saúde. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 48, e130. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2024.130>

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.

Putrik, P., Jessup, R., Buchbinder, R., Glasziou, P., Karnon, J., & O'Connor, D. A. (2021). Prioritising models of healthcare service delivery for a more sustainable health system: a Delphi study of Australian health policy, clinical practice and management, academic and consumer stakeholders. *Australian Health Review*, 45(4), 425-432.

DG SANTE - DG Health and Food Safety. (2020). Strategic Plan 2020-2024: Ensuring Health and Food Safety in the European Union. European Commission. [https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/sante\\_sp\\_2020\\_2024\\_en.pdf](https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/sante_sp_2020_2024_en.pdf)

Silva, S. N., Mello, N. F. D., Ribeiro, L. R., Silva, R. E. D., & Cota, G. (2024). Implementação de tecnologias em saúde no Brasil: análise de orientações federais para o sistema público de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29, e00322023.

TGA - Therapeutic Goods Administration. (2023). Strategic Plan 2023-2024: Enhancing Health Through Regulatory Excellence. Therapeutic Goods Administration. <https://www.tga.gov.au/resources/publication/publications/health-products-regulation-group-regulatory-science-strategy-2020-2025>

Veiga, J. E. D. (2020). Saúde e sustentabilidade. *Estudos avançados*, 34(99), 303-310.

Vilarins, G. C. M., Shimizu, H. E., & Gutierrez, M. M. U. (2012). A regulação em saúde: aspectos conceituais e operacionais. *Saúde em Debate*, 36, 640-647.

World Health Organization. (2024). WHO Global Benchmarking Tool (GBT) for Evaluation of National Regulatory System of Medical Products: Manual for Benchmarking and Formulation of Institutional Development Plans. World Health Organization.

Yu, K. H., Beam, A. L., & Kohane, I. S. (2018). Artificial intelligence in healthcare. *Nature biomedical engineering*, 2(10), 719-731.



# 4

## A FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027 DA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA: CONTEXTO, ESCOLHAS E RESULTADOS



# **A FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027 DA AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA: CONTEXTO, ESCOLHAS E RESULTADOS**

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Wanessa Tenório Gonçalves Holanda

Marina Torres Uber Bucek

João Paulo Mota

## **1. INTRODUÇÃO**

O processo de planejamento estratégico é comum a diversas organizações, públicas ou privadas, pois estabelece uma direção clara e define os objetivos de médio e longo prazo que orientam a tomada de decisões e a alocação de recursos. No contexto das organizações públicas, esse processo assume uma importância ainda maior, considerando seu papel na promoção da eficiência, eficácia e transparência na gestão pública (Bryson, 2018), bem como no aumento do desempenho organizacional (George *et al.*, 2019).

Nesse contexto, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), criada pela Lei 9.782, de 26 de janeiro 1999, é uma agência reguladora com sede e foro no Distrito Federal e está presente em todo o território nacional por meio das coordenações de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados. Sua finalidade institucional é zelar pela saúde da população no Brasil, por meio de rigorosos controles e normatizações aplicados

a produtos, serviços e ambientes que estão sob a sua supervisão sanitária. A Agência busca ampliar o acesso a esses bens, minimizar riscos à saúde pública e apoiar o desenvolvimento nacional, em alinhamento com as diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS [Brasil, 1999]).

Devido à sua missão regulatória, a Anvisa precisa constantemente adaptar-se às transformações do setor de saúde. Nos últimos anos, esse setor vem passando por um processo de reconfiguração, impulsionado pela pandemia da COVID-19 e pela digitalização, o que reforça a necessidade de uma gestão estratégica eficaz para a governança e direcionamento das organizações, tanto públicas quanto privadas. Diante das novas exigências do mercado e das crescentes expectativas dos grupos de interesse, somadas às transformações no comportamento dos usuários de produtos e serviços de saúde, a Anvisa também deve lidar com questões emergentes no âmbito das agendas globais de sustentabilidade ambiental, social e de governança (*environmental, social and governance*). Foi nesse cenário que a Anvisa desenvolveu novas soluções e capacidades para modernizar a gestão estratégica e definir de forma assertiva as prioridades institucionais para o ciclo quadrienal (2024–2027), a fim de reposicionar a Instituição como uma referência no campo da regulamentação e fiscalização sanitária.

Nesse sentido, este trabalho analisa o planejamento estratégico da Anvisa para o ciclo 2024–2027, destacando os elementos-chave que nortearam a sua concepção, a partir de três seções principais. A primeira seção aborda o conceito de planejamento estratégico e sua importância para as organizações públicas. A segunda seção discute os desafios específicos do planejamento estratégico no setor público e apresenta a literatura recente sobre o tema. Por fim, a terceira seção detalha o processo de planejamento estratégico da Anvisa, incluindo o diagnóstico situacional, a definição da identidade organizacional, a formulação dos objetivos estratégicos, o estabelecimento de indicadores de desempenho e metas, bem como o planejamento dos projetos estratégicos.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo sistemático destinado a desenvolver estratégias que visam alcançar objetivos organizacionais de médio e longo prazo, considerando o ambiente interno e externo da organização. De acordo com Porter (1996), o planejamento estratégico envolve a definição de um posicionamento único e valioso, baseado em um conjunto de atividades que distinguem a organização de seus concorrentes. Complementarmente, Mintzberg (1994) destaca que o planejamento estratégico é um processo de aprendizado contínuo, no qual a organização se adapta às mudanças do ambiente. Dessa forma, o planejamento estratégico envolve um processo intencional e estruturado, que visa delinear as decisões e ações essenciais para caracterizar a identidade, as atividades e os objetivos fundamentais da organização (Berman; Hijal-Moghrabi, 2022).

A utilidade do planejamento estratégico é amplamente reconhecida, oferecendo uma série de benefícios que contribuem para a sustentabilidade organizacional. Kotler e Keller (2012) afirmam que o planejamento estratégico ajuda as organizações a definirem claramente suas metas e desenvolverem ações coerentes para alcançá-las. Kaplan e Norton (2008) ressaltam que o planejamento estratégico promove a alocação eficiente de recursos, melhora a comunicação interna e externa, bem como fortalece o alinhamento entre as atividades operacionais e os objetivos estratégicos.

O processo de planejamento estratégico segue várias etapas fundamentais. Inicialmente, realiza-se um diagnóstico situacional que envolve a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) e a análise de cenários (Ghemawat, 2002; Schoemaker, 1995). Esse diagnóstico é essencial para compreender o contexto em que a organização opera e identificar os principais desafios e oportunidades.

Na etapa seguinte, a organização estabelece sua missão, visão e valores. Segundo Drucker (1974), a missão descreve o propósito central que orienta as operações da organização, enquanto Collins e Porras (1996) descrevem a visão como a descrição de um futuro desejado e inspirador. Os valores, segundo Paine (1994), são os princípios e as crenças que orientam o comportamento organizacional e são fundamentais para assegurar a coesão e o alinhamento dentro da organização.

A formulação de objetivos estratégicos é elementar no processo de planejamento. Kaplan e Norton (1996) propuseram o *balanced scorecard* (BSC), uma metodologia que traduz a visão e a estratégia em objetivos divididos em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, de aprendizado e crescimento. No setor público, a metodologia pode ser adaptada e permite que os gestores alinhem as estratégias com os objetivos sociais e econômicos, mensurando o desempenho em dimensões como eficiência operacional, satisfação dos cidadãos e impacto social (Zastempowski, 2015).

A metodologia de objetivos e resultados-chave (*objectives and key results* [OKRs]) também é utilizada para definir os objetivos e estabelecer resultados mensuráveis, que alinham toda a organização e impulsionam o desempenho institucional (Doerr, 2018). A adoção de OKRs tem se difundido como um método eficaz de gestão de desempenho e alinhamento estratégico em várias organizações, com o objetivo de aumentar a transparência, o direcionamento e a sinergia interna (Grove, 2015).

Após a definição dos objetivos estratégicos, desenvolvem-se as estratégias e as ações necessárias para alcançá-los. Porter (1980) argumenta que a formulação de estratégias envolve o desenvolvimento de planos que maximizem a competitividade da organização. Thompson et al. (2013) acrescentam que um plano de ação detalhado, incluindo atividades específicas, responsabili-

dades e cronogramas, é essencial para a implementação eficaz das estratégias.

O monitoramento e a avaliação são etapas contínuas e essenciais do planejamento estratégico. Parmenter (2015) enfatiza a importância dos indicadores de desempenho para medir o progresso em direção aos objetivos estratégicos. Mintzberg et al. (2020) sugerem que o feedback constante e os ajustes são necessários para adaptar as estratégias com base nos resultados obtidos.

Uma preocupação da literatura recente sobre o planejamento estratégico versa acerca da integração deste com o desempenho organizacional. Uma revisão sistemática de Amoo *et al.* (2023) examina como o planejamento estratégico afeta o desempenho e propõe que a relação entre os dois tem sido frequentemente tratada como uma “caixa preta”. Eles sugerem que incluir a implementação da estratégia como mediadora ou moderadora pode ajudar a esclarecer como o planejamento estratégico influencia os resultados organizacionais.

A aplicação e evolução do BSC também é um ponto focal na literatura de planejamento estratégico. Revisões recentes indicam que o BSC permanece uma ferramenta valiosa para traduzir objetivos estratégicos em resultados mensuráveis em várias dimensões organizacionais (Liu, 2025). Além disso, a relevância do planejamento estratégico em ambientes turbulentos tem sido debatida. Alguns estudiosos argumentam que o planejamento estratégico tradicional pode ser menos eficaz em contextos altamente voláteis (Grant, 2024). Em vez disso, há crescente interesse em abordagens ágeis de planejamento estratégico que permitem que as organizações se adaptem rapidamente a condições mutáveis. Isso envolve processos de planejamento mais flexíveis e interativos que podem responder a interrupções inesperadas e aproveitar oportunidades à medida que surgem (George, 2021).

### 3. DESAFIOS DO SETOR PÚBLICO NA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

O planejamento estratégico no setor público aumenta a eficiência, a eficácia e a longevidade das organizações públicas (Aminu *et al.*, 2020; Villanueva; Catapan, 2021). Por essa razão, tem sido amplamente utilizado para o enfrentamento de desafios complexos, para a promoção da transparência e da prestação de contas, bem como para a melhoria da capacidade de resposta às necessidades dos cidadãos (Bryson, 2018; Bryson *et al.*, 2018).

O setor público enfrenta desafios distintos daqueles encontrados no setor privado no que tange ao planejamento estratégico, devido à complexidade e à natureza específica das organizações governamentais. Tais desafios incluem a necessidade de atender a múltiplos *stakeholders* e a resistência à mudança organizacional. Além disso, destaca-se a importância de envolver *stakeholders* internos e externos nesse processo de planejamento para assegurar que as ações desenvolvidas reflitam as necessidades e expectativas da sociedade (George, 2021).

Adicionalmente, conforme Andrews *et al.* (2011), o sucesso do planejamento estratégico em instituições públicas depende amplamente de sua habilidade em alinhar e consolidar as políticas e orientações definidas pelo governo. Da mesma forma, Christensen e Lægreid (2007) destacam que o planejamento estratégico que ignora as políticas governamentais corre o risco de ser desarticulado e de enfrentar barreiras significativas durante a implementação, dificultando o alcance dos resultados esperados.

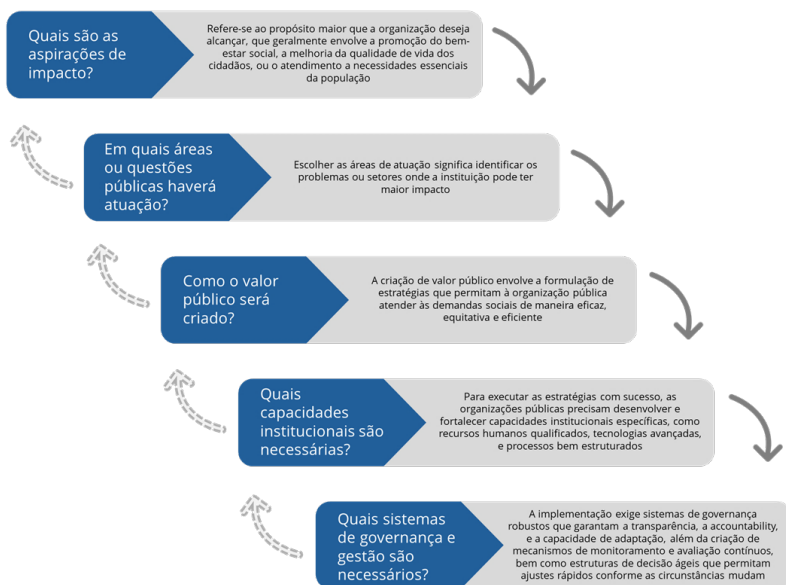
A literatura recente aponta para a crescente utilização de abordagens participativas e colaborativas no planejamento estratégico de organizações públicas. De acordo com Andrews *et al.* (2016), a participação de diversos *stakeholders* pode resultar em maior aceitação e apoio às estratégias a serem implementadas.

O uso de tecnologias emergentes e da *big data* também tem sido explorado como uma forma de aprimorar o planejamento estratégico no setor público. O processamento de grandes conjuntos de dados pode gerar informações críticas que auxiliam nas decisões estratégicas, o que permite a melhor compreensão das tendências e necessidades da população (Faridoon *et al.*, 2024). Além disso, a integração de sistemas de informação pode facilitar a comunicação e a coordenação entre diferentes unidades e níveis de gestão.

O período da pandemia da COVID-19 expôs fragilidades e desafios do planejamento estratégico no setor público. Waiganjo *et al.* (2021) apontam que a pandemia influenciou muitas organizações a repensarem suas estratégias e a adotarem abordagens mais resilientes e adaptativas. A capacidade de resposta rápida e a gestão de crises tornaram-se componentes do planejamento estratégico, destacando a necessidade de flexibilidade e inovação contínua.

Diante dos desafios enfrentados pelo setor público na formulação de estratégias eficazes, a adaptação dos conceitos propostos por Lafley e Martin (2013) em “*Playing to Win: How Strategy Really Works*” oferece um arcabouço robusto para auxiliar na criação de valor público. A estratégia no setor público se beneficia de uma abordagem estruturada e deliberada, que pode ser orientada pelas cinco questões essenciais, conforme descrito na Figura 1.

Figura 1. *Framework* de formulação estratégica no setor público



Fonte: adaptado de Lafley e Martin (2013).

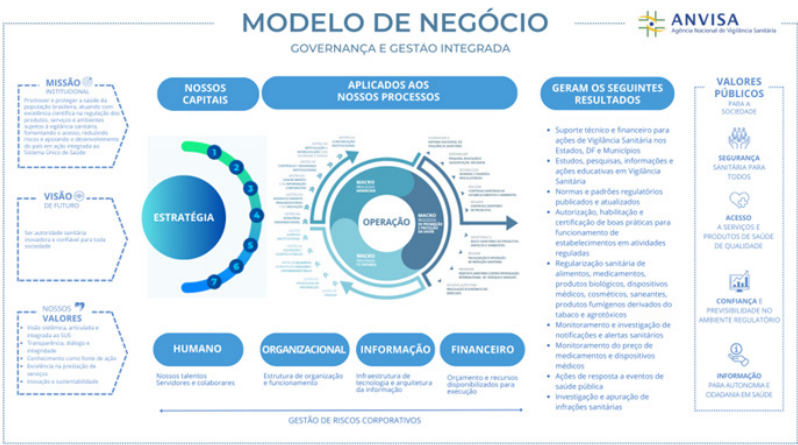
Ao focar em perguntas essenciais que vão desde a definição das aspirações de impacto até a criação de sistemas de governança robustos, o modelo ajuda as organizações públicas a estruturarem seu plano estratégico de maneira que maximize o valor público e promova o bem-estar social. O modelo sublinha a importância de se construir capacidades institucionais, além do estabelecimento de sistemas de governança que garantam a implementação eficiente das estratégias e permitam a flexibilidade necessária para a adaptação contínua em resposta a novas demandas e desafios. É diante desse contexto que a Anvisa inovou na elaboração do seu plano estratégico para o quadriênio 2024–2027, sendo um exemplo de organização que está implementando a gestão ágil para resultados no setor público; dessa maneira, é possível atender de forma mais eficaz às necessidades de seus grupos de interesse e atingir os objetivos organizacionais estabelecidos.



# 4. A EXPERIÊNCIA DE FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027 DA ANVISA

A Anvisa atua há 25 anos na proteção da saúde pública por meio da fiscalização sanitária de produtos, serviços e processos. Suas atribuições incluem o controle de ambientes, processos, insumos e tecnologias ligados à vigilância sanitária, bem como a supervisão de portos, aeroportos e fronteiras. A gestão estratégica na Agência é parte do modelo de negócio adotado (Figura 2), concebido com uma visão integrada de governança e gestão para promover uma ambidestria organizacional (March, 1991; Tushman; O'Reilly III, 1996), ou seja, um equilíbrio entre o presente (eficiência operacional) e o futuro (capacidade de inovação).

Figura 2. Modelo de Negócio da Anvisa



Fonte: Anvisa

O Plano Estratégico 2024–2027 da Anvisa foi desenvolvido por meio de um processo conjunto que definiu metas alinhadas às suas atribuições essenciais, além de considerar os desafios atuais e as futuras tendências que influenciam a regulação sanitária no país. Esse plano adota uma abordagem ágil de gestão estratégica, voltada para a maximização do valor público. Essa abordagem

tem sido enfatizada por organizações que buscam maior flexibilidade e capacidade de adaptação em contextos dinâmicos (Berman; Hijal-Moghrabi, 2022; Waiganjo *et al.*, 2021).

A elaboração do plano foi fundamentada em um diagnóstico abrangente, que contou com a participação de servidores, colaboradores e *stakeholders* externos. As contribuições coletadas foram determinantes para definir os princípios que orientaram o planejamento, assegurando clareza, objetividade e eficiência na comunicação. Nas seções a seguir, apresentam-se as etapas percorridas ao longo do planejamento estratégico da Anvisa.

## **4.1 ENGAJAMENTO E COMUNICAÇÃO**

Para obter o engajamento e participação dos atores-chave ao longo do planejamento estratégico, elaborou-se um plano de comunicação com um conjunto de ações integradas. O plano assegurou que todos os participantes tivessem acesso adequado às informações essenciais, comunicadas de forma clara e tempestiva, além de garantir a gestão eficiente das expectativas relacionadas à comunicação (Sundararajan; Sundararajan, 2023).

O plano de comunicação envolveu a criação de uma identidade visual específica para o processo de planejamento, a realização de um evento de alinhamento inicial com servidores e colaboradores, *workshops* de construção com gestores, reuniões de validação com a Diretoria, entre outras ações. O instrumento previu, ainda, as ações a serem realizadas para a divulgação, como um evento de lançamento, a produção de um vídeo explicativo e as postagens para o detalhamento dos objetivos estratégicos e seus resultados-chaves para o público interno e externo.

## **4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

O diagnóstico é uma etapa que proporciona uma compreensão detalhada do contexto interno e externo em uma or-

ganização. O diagnóstico situacional da Anvisa foi realizado de maneira abrangente, com a aplicação de diferentes metodologias e a utilização diversas fontes de dados para garantir uma visão completa e detalhada tanto da organização quanto do seu ambiente. As subseções a seguir detalham os métodos aplicados nessa etapa, incluindo a análise documental, pesquisa on-line, benchmarking, entrevistas com atores internos e externos, análise das principais tendências e aplicação da matriz SWOT.

#### **4.2.1 Análise documental**

O ponto de partida do diagnóstico situacional foi o levantamento e a análise de documentos institucionais e normativos que permitiram aprofundar a compreensão sobre a trajetória, os marcos legais, as competências, os processos-chave, a estrutura organizacional, o modelo de negócio e o sistema de governança da Anvisa. Esses materiais também serviram de base para a análise de contexto, cenários e tendências relacionadas à atuação de agências de vigilância sanitária.

A análise documental, enquanto método de investigação qualitativas, baseia-se em técnicas e abordagens científicas para examinar e interpretar o conteúdo de variados documentos (Junior *et al.*, 2021). No caso da Anvisa, essa abordagem possibilitou resgatar o histórico de ações da Agência, identificar elementos estruturantes da sua atuação e mapear os principais desafios enfrentados, contribuindo para a construção de um diagnóstico robusto e contextualizado.

Foram analisados diversos documentos internos, marcos legais e políticas da Agência. Essa análise contemplou um levantamento do histórico da gestão estratégica e a identificação dos principais desafios relacionados à arquitetura dos planos estratégicos anteriores, ao alcance de metas e ao modelo de monitoramento e avaliação. Também foram analisados documentos do governo federal relacionados à governança e à gestão estratégica, além de

referenciais estratégicos nacionais e internacionais, para garantir que o plano estratégico da Anvisa esteja alinhado às principais diretrizes do governo brasileiro e às tendências globais.

#### **4.2.2 Pesquisa *on-line***

Como parte do diagnóstico situacional, foi realizada uma pesquisa *on-line* interna destinada a todos os servidores e colaboradores da Anvisa, o que possibilitou a participação destes no processo de formulação estratégica. O instrumento utilizado para a pesquisa foi elaborado com base na metodologia da análise de prontidão (Martins; Marini, 2010; Afonso *et al.*, 2023), que permite identificar o estágio de maturidade da organização quanto à adoção de boas práticas nas dimensões de estratégia, monitoramento e avaliação, estrutura, processos, gestão de pessoas, tecnologia da informação e comunicação.

Além de avaliar os desafios institucionais internos, o instrumento foi customizado para abranger os principais desafios e oportunidades do contexto externo. A coleta de dados ocorreu por meio de um formulário eletrônico, cujas questões foram previamente discutidas e adaptadas ao contexto da Anvisa. Essa pesquisa *on-line* constituiu uma ferramenta essencial para avaliar elementos-chave do planejamento da Agência, bem como obter insumos para a definição de novos direcionadores estratégicos.

Diversas estratégias de comunicação foram adotadas para sensibilizar o público da Anvisa para participar da pesquisa (Figura 3). Essas abordagens foram reforçadas no evento “Alinhamento da estratégia”, que contou com a participação de mais de 90 servidores e colaboradores. Mais de 150 servidores responderam à pesquisa.

Figura 3. *Flyer* e fundo de tela para computadores da divulgação da pesquisa *on-line*



Fonte: Anvisa.

Quanto ao processo de sistematização dos dados, todas as respostas foram mantidas em anonimato e passaram por tratamento estatístico. As questões abertas foram analisadas individualmente, o que permitiu a organização dos temas abordados de forma lógica e o detalhamento das percepções relacionadas.

### 4.2.3 *Benchmarking*

A fim de se realizar o levantamento das melhores práticas adotadas por instituições e autoridades regulatórias no que tange à gestão estratégica, foram realizadas entrevistas de *benchmarking* com duas instituições nacionais e duas internacionais que adotam práticas modernas de gestão e mecanismos de fomento à inovação institucional. Nessas reuniões de *benchmarking*, foram sistematizadas informações sobre organização, periodicidade do plano, metodologia, processo de planejamento, participantes, estrutura de governança, práticas de reconhecimento, *feedback* e incentivos, monitoramento da estratégia, gestão de riscos, principais desafios e recomendações. As práticas identificadas ofereceram perspectivas para a modernização do modelo de gestão da Anvisa, desempenhando um papel importante no fortalecimento da maturidade da gestão estratégica da Agência.

Além das reuniões, foi realizado *benchmarking* de planos e documentos de instituições de referência, observando aspectos como identidade estratégica, diretrizes, horizonte temporal dos planos, quantidade de objetivos, indicadores-chave de desempenho, metodologia de elaboração dos planos, desdobramento da estratégia em planos operacionais, práticas de gestão de riscos e práticas inspiradoras.

### 4.2.4 **Entrevistas com atores internos e externos**

O processo de planejamento estratégico deve ser realizado de forma participativa, envolvendo múltiplos atores em suas distintas etapas. Considerando a importância de coletar a visão de atores-chave que se relacionam com a instituição, foram realizadas 20 entrevistas, com atores internos e externos à Anvisa, permitindo levantar dados e informações sobre o ambiente interno e externo da Agência.

Utilizou-se um roteiro semiestruturado de questões abertas que abordavam aspectos como desafios macrossistêmicos, desafios institucionais específicos da Anvisa nas perspectivas externa e interna (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas), e recomendações para a revisão do Plano Estratégico Institucional do ciclo 2024-2027.

Foram levantados os principais *stakeholders* externos à Anvisa, os quais possuem relacionamento com o Órgão ou representam um grupo de especialistas/formadores de opinião, que tem relevância nas áreas de atuação da Anvisa.

Tratando do processo de sistematização dos resultados obtidos com as entrevistas, é importante destacar a utilização de técnicas de análise de conteúdo, as quais compreendem um conjunto de procedimentos interpretativos que possibilitaram traduzir e expressar um grande volume de informações qualitativas obtidas.

#### **4.2.5 Análise das principais tendências**

A análise das principais tendências que podem impactar a atuação da Anvisa abrange um espectro amplo de tendências. Estas foram classificadas em quatro grandes grupos: macrotendências, tendências do setor público, tendências do setor de saúde e bem-estar, e tendências regulatórias. Sua compreensão oferece uma base para a formulação de estratégias que posicionem a Anvisa de forma proativa diante dos desafios e oportunidades emergentes.

As macrotendências mundiais referem-se às mudanças globais que afetam diversos setores e regiões, incluindo a globalização, mudanças climáticas, avanços tecnológicos e demográficos. No setor público, as tendências incluem a busca por maior eficiência, transparência e responsabilidade, impulsionadas por reformas administrativas e demandas crescentes da sociedade por serviços públicos de qualidade. O setor de saúde e bem-estar enfrenta tendências como o aumento da demanda por serviços, o

envelhecimento populacional e a maior incidência de doenças crônicas. As tendências regulatórias incluem mudanças nas políticas públicas, novos requisitos legislativos e harmonização de normas regulatórias a nível internacional.

#### **4.2.6 Análise SWOT**

Para consolidar as informações resultantes do diagnóstico situacional, a matriz SWOT foi aplicada como ferramenta estratégica para organizar as informações em quatro dimensões principais: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A matriz SWOT é valorizada na literatura por sua capacidade de proporcionar uma visão integrada dos fatores internos e externos que podem impactar uma organização (Phadermrod; Crowder; Wills, 2019). Essa análise oferece uma base sólida para criar estratégias que potencializem as forças e as oportunidades e minimizem as fraquezas e as ameaças.

### **4.3 MAPA ESTRATÉGICO**

Nesta seção será apresentado o Mapa Estratégico da Anvisa para o ciclo estratégico 2024–2027. Inicialmente, será descrita a identidade organizacional, contemplando a missão, visão e valores estabelecidos a partir de processos participativos e alinhados às expectativas institucionais. Em seguida, serão apresentados os objetivos estratégicos definidos para o período, organizados nas perspectivas de resultados para a sociedade e resultados internos, destacando-se as principais entregas esperadas e os desafios centrais para a concretização da estratégia institucional

#### **4.3.1 Identidade organizacional**

Para o estabelecimento da identidade organizacional (missão, visão e valores) da Anvisa, foram realizados workshops com atores da média direção, além da coleta e sistematização de informações importantes que incluíram a análise das identidades de



organizações congêneres no plano estratégico 2020–2023. Além desses elementos, as diretrizes estratégicas, resultado das entrevistas com atores externos e internos e a pesquisa on-line realizada com colaboradores da Anvisa para o diagnóstico institucional, forneceram insumos importantes a serem considerados.

A missão reflete o propósito central da organização, na qual estão descritas suas atividades (produtos, serviços e valor), seu público-alvo (usuários, beneficiários e cidadãos) e o impacto que busca alcançar. Uma boa missão deve ser sucinta e comunicativa, além de permitir que se identifique claramente a que organização ela pertence. Segundo Drucker (1974), a missão de uma organização deve encapsular seu propósito central e mobilizar todas as partes interessadas em prol de um objetivo compartilhado.

O processo de construção da missão envolveu dirigentes e outros atores, o que permitiu uma visão ampla da organização e criou um senso de identidade que comunica elementos importantes para colaboradores, beneficiários e outras partes interessadas.

Buscando atualizar os elementos da missão no plano estratégico em questão, os participantes foram levados a refletir sobre os seguintes aspectos: O que precisa ser mantido? O que consta e precisa ser retirado? O que falta e precisa ser incluído? Os insumos levantados foram refinados em um diálogo intenso com os diretores da Anvisa, o que resultou na seguinte declaração de missão: “Promover e proteger a saúde da população brasileira, atuando com excelência científica na regulação dos produtos, serviços e ambientes sujeitos à vigilância sanitária, fomentando o acesso, reduzindo riscos e apoiando o desenvolvimento do país em ação integrada ao Sistema Único de Saúde” (Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2024, p. 26).

A visão descreve uma situação futura ideal e destaca suas aspirações em termos de crescimento e sucesso. Ela exige que a

organização se adapte continuamente às mudanças do ambiente externo para atingir seus objetivos. Segundo Collins e Porras (1996), a visão deve inspirar e orientar os esforços organizacionais para a transformação contínua em resposta às mudanças no ambiente externo. Os diálogos e convergências culminaram numa nova proposta de visão para a Anvisa: “Ser autoridade sanitária inovadora e confiável para toda sociedade” (Agência Nacional de Vigilância Sanitária, 2024, p. 26).

Os valores são os pilares que sustentam a organização, refletindo suas principais crenças e orientando a conduta dos colaboradores. Conforme Paine (1994), eles servem como guia na tomada de decisões em momentos de incerteza, ao estabelecer diretrizes que regulam o comportamento organizacional.

O processo de atualização dos valores da Anvisa levou em consideração os elementos da pesquisa de *benchmarking* realizada, a qual observou valores de outras organizações, num processo comparativo que resultou numa vasta de lista de termos. Durante o *workshop* com os gestores, realizou-se a priorização dos valores. Os selecionados foram discutidos junto à diretoria. Por fim, a proposta de valores manteve a maioria deles, com pequenas alterações ou inclusão de um novo valor. Os valores definidos foram:

- visão sistêmica, articulada e integrada ao SUS;
- transparência, diálogo e integridade;
- conhecimento como fonte de ação;
- excelência na prestação de serviços à sociedade;
- inovação e sustentabilidade.

#### **4.3.2 Objetivos estratégicos**

Conforme apresenta o Guia de Governança para Resultados na Administração Pública, o mapa estratégico é o instrumento de explicitação da estratégia, em que se representam graficamente os objetivos estratégicos definidos para a organização. Esses ob-

jetivos são desafios (também compreendidos como declarações de grandes resultados) que a instituição buscará alcançar para a realização da sua estratégia.

Os mapas estratégicos oferecem diversos benefícios, como a conversão dos conceitos estratégicos em ações práticas, alinhando a organização às suas metas. Eles permitem que a estratégia se torne uma prioridade coletiva e se transforme em um processo contínuo de evolução, apoiado pela liderança (Kaplan; Norton, 2008). Para o ciclo estratégico 2024–2027 da Anvisa, foi utilizada uma abordagem que combina os métodos BSC e os OKRs.

Os mapas estratégicos trazem muitas vantagens e permitem traduzir os referenciais estratégicos em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia numa preocupação de todos; converter a estratégia em um processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. Para a elaboração do Mapa Estratégico da Anvisa para o período 2024–2027, foi adotada a metodologia OKRs, que trouxe uma visão holística por meio de um diagrama que representa, de forma visual, os objetivos e comunica a estratégia para servidores e partes interessadas da organização.

Como insumo fundamental para a construção desse mapa, destacam-se os resultados obtidos com o diagnóstico institucional, o qual forneceu um conjunto de diretrizes importantes sobre a atuação esperada da Anvisa, além de sistematizar informações sobre o ambiente externo e interno a partir das perspectivas de diversas partes interessadas (*stakeholders*), compreendendo suas expectativas, demandas e interesses.

Numa síntese dos elementos que foram apontados, destaca-se um conjunto de princípios norteadores, os quais compreendem os seguintes aspectos centrais:

- evitar ser genérico na construção dos objetivos estratégicos e específico demais, a ponto de não representar o todo;
- definir uma quantidade de objetivos que, efetivamente, possa representar o foco dos principais resultados esperados para o novo ciclo;
- observar a devida harmonia entre os objetivos definidos nas diversas perspectivas; e
- viabilizar que os objetivos sejam mensurados. Nesse sentido, evitar objetivos que pouco agreguem para a organização.

A construção do mapa estratégico foi baseada em duas perspectivas principais: resultados voltados para a sociedade e processos internos da Anvisa. A primeira abrange o valor público gerado pela organização com foco na sociedade, enquanto a segunda foca nos aspectos internos essenciais para garantir a implementação desse valor, incluindo os recursos organizacionais e o desenvolvimento de capacidades estratégicas. Como resultado das discussões, foram definidos sete objetivos, apresentados a seguir.

#### Resultados para a sociedade:

- 1) Viabilizar o acesso seguro a produtos e serviços essenciais para a saúde da população;
- 2) Contribuir para o desenvolvimento de novas tecnologias promissoras na área de saúde no país;
- 3) Antecipar e responder efetivamente às crises sanitárias e às emergências de saúde pública;
- 4) Empoderar as pessoas com informações para fazer as melhores escolhas em saúde.

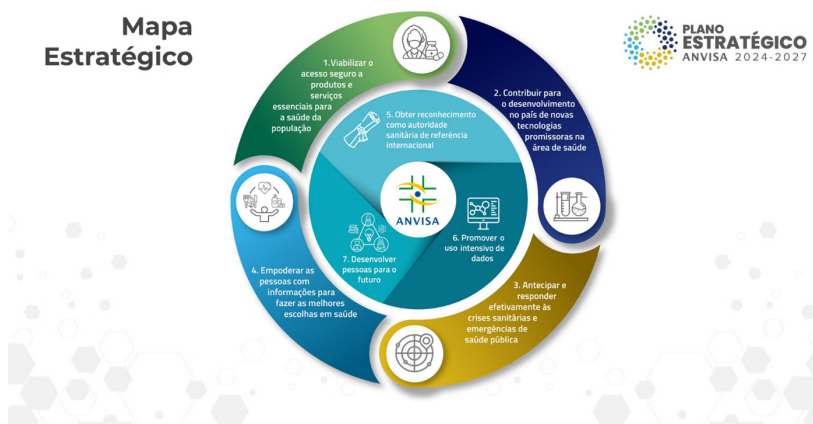
#### Resultados internos:

- 5) Obter reconhecimento como autoridade sanitária de referência internacional;
- 6) Promover o uso intensivo de dados;

7) Desenvolver pessoas para o futuro.

A Figura 4 apresenta o mapa estratégico elaborado.

Figura 4. Mapa estratégico da Anvisa 2024-2027



Fonte: Anvisa.

#### 4.3.3 Indicadores de desempenho e metas (resultados-chave)

Os indicadores são ferramentas que fornecem dados essenciais para monitorar o progresso da organização em direção aos seus objetivos estratégicos. O desempenho, nesse contexto, é um conceito amplo que abrange tanto os esforços realizados quanto os resultados obtidos, bem como o valor público gerado pela organização (Marr; Roos, 2012).

Para mensurar o desempenho no âmbito de esforço e resultado, tem-se o conceito dos 6Es do desempenho. Segundo esse conceito, os indicadores utilizados para mensurar o desempenho podem ser classificados por meio de duas dimensões, a de esforço e a de resultado, cada uma composta por subdimensões. Na dimensão de esforço, os indicadores podem medir aspectos como execução, qualidade e eficiência no uso de recursos. Já na dimensão de resultados, os indicadores podem ser de eficiência, eficácia

ou efetividade (Martins; Marini, 2010). O Quadro 1 apresenta a definição de cada subdimensão, segundo esses autores.

Quadro 1. Dimensões e subdimensões do desempenho

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	DEFINIÇÃO
RESULTADOS	Eficiência	A relação entre os produtos gerados (outputs) e os insumos empregados na busca de melhor desempenho dos processos, atividades e projetos com relação ao custo envolvido e ao tempo destinado, medindo o esforço de transformação.
	Efetividade	Os impactos gerados por produtos, processos ou projetos. Busca a relação entre o impacto previsto e o realizado, bem como a análise dos resultados alcançados.
	Eficácia	As especificações do produto (output), isto é, a quantidade e a qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização), sendo envolvida pelos critérios de excelência e influenciada pela eficiência da organização.

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	DEFINIÇÃO
ESFORÇOS	Economicidade	O processo de captação e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas de insumos (recursos, pessoas, tempo).
	Excelência	Conformidade aos critérios e padrões de qualidade, visando à realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia, sendo assim um elemento transversal à cadeia de valor.
	Execução	Realização de processos e atividades segundo os prazos e requisitos estabelecidos.

Fonte: adaptado de Martins e Marini (2010).

No âmbito do planejamento estratégico, os indicadores podem ser identificados por meio do desempenho que buscam medir, ou seja, o resultado gerado ou o esforço empregado e, posteriormente, se o resultado trata da excelência, da eficácia ou da efetividade, e se o esforço se refere à execução, excelência ou economicidade.

Para construir indicadores de qualidade, seguiu-se um processo abrangente junto às equipes da Anvisa, focado em identificar os objetos de mensuração e definir as métricas adequadas para esses objetos. Esse processo exige conhecimento especializado sobre as atividades da organização, além do acesso a dados e sistemas relevantes. O detalhamento dos indicadores considera um conjunto de informações úteis, sistematizadas para relacionar cada indicador a um objetivo estratégico e estabelecer os atributos que evidenciem o alcance desse objetivo. Cada metodologia pode

ênfatar diferentes atributos, mas existem componentes básicos comuns a um bom indicador (Parmenter, 2015). Para a Anvisa, o detalhamento dos indicadores estratégicos foi realizado por meio de uma ficha de informações básicas do indicador, que inclui itens como nome do indicador, objetivo estratégico vinculado, macro-processo relacionado, fórmula de cálculo, unidade de medida, periodicidade e polaridade.

A escolha de indicadores começou com uma identificação, a priori, de indicadores tendo como base documentos institucionais da Anvisa e outros utilizados por outras organizações congêneres, chegando-se a uma lista inicial de 309 indicadores para serem explorados. No workshop com os gestores, os indicadores passaram por um processo de refinamento e foram reduzidos para 92 indicadores selecionados. O encontro teve como foco principal a escolha dos indicadores, resultando em uma lista preliminar com 37 indicadores. Ressaltou-se a importância de se ter o menor número possível de indicadores para a mensuração eficaz de um objetivo estratégico. Em reunião de validação junto à diretoria, chegou-se a uma lista final de 30 indicadores. A elaboração desse painel pautou-se nos objetivos estratégicos e na visão definidos para o ciclo 2024-2027, com o objetivo de destacar resultados-chave de cada objetivo.

Como informado anteriormente, a definição dos indicadores foi baseada na metodologia OKRs, de modo que foram priorizados aqueles que representassem maior valor e impacto no alcance da estratégia, ainda que não estivessem inteiramente sob a governança da unidade ou até da Anvisa. Essa priorização alterou a antiga lógica de indicador de esforço, muitas vezes relacionado ao desempenho de um processo, para indicador de resultado, ainda que alguns tivessem que ser adaptados em um meio-termo, considerando a viabilidade atual na sua metrificação e coleta.



#### 4.3.4 Projetos estratégicos

Um projeto é composto por uma série de atividades inter-relacionadas, com prazos definidos e alinhadas aos objetivos organizacionais. No Plano Estratégico da Anvisa 2024-2027, os projetos foram estruturados com base em uma abordagem ágil para resultados e seguiram as diretrizes do mapa estratégico. A elaboração desse portfólio priorizou a clareza, a consistência e o foco no valor gerado, com investigações para identificar as iniciativas mais relevantes, viáveis e com maior capacidade de execução.

O processo de concepção de projetos estratégicos envolveu a realização de um conjunto de etapas para identificar e detalhar projetos. Para responder a tais questões, foram adotadas algumas abordagens que contaram com a realização de discussões junto às equipes da Anvisa, perpassando pela análise de projetos que já estavam em andamento na organização (a partir de uma investigação sobre a atual situação dessas ações estratégicas e seus alinhamentos aos novos objetivos estratégicos) e novas propostas de projetos estratégicos que poderiam ser executados.

Uma das abordagens adotadas para a elaboração da carteira de projetos estratégicos da Anvisa foi a consulta aos diretores sobre as propostas de projetos inspiracionais e transformacionais. Essa consulta permitiu identificar as que pudessem fortalecer a capacidade da Anvisa em atingir seus objetivos estratégicos estabelecidos para o período de 2024 a 2027.

Na fase de detalhamento dos projetos, adotou-se o Canvas Ágil de Projetos, uma ferramenta desenvolvida pelo Instituto Publix para modelagem e visualização destes. Esse modelo reúne as principais informações que devem ser geridas pelo líder do projeto. O Canvas organiza as informações de forma visual, dividindo-as em blocos inter-relacionados, funcionando como um painel que sintetiza o projeto em uma única página. Essa metodologia adotada enxerga o Canvas como o próprio termo de abertura do

projeto, uma vez que contempla as informações centrais de cada um e considera os problemas a serem resolvidos, o público beneficiário, o objetivo estratégico impactado, as entregas e resultados esperados, a unidade responsável, as unidades envolvidas, a estimativa de término e os fatores de implementação (Figura 5).

Figura 5. Modelo do Canvas Ágil de Projetos

Ficha de levantamento de ideias de projetos

Nome do Projeto:  
Nome escolhido para representar o projeto

ANVISA  
PÚBLIX

Alinhamento Estratégico

Objetivo Estratégico 1

Viabilizar o acesso seguro a produtos e serviços essenciais para a saúde da população

Objetivo Estratégico 2

Contribuir para o desenvolvimento no país de novas tecnologias promissoras na área de saúde

Objetivo Estratégico 3

Antecipar e responder efetivamente às crises sanitárias e emergências de saúde pública

Objetivo Estratégico 4

Empoderar as pessoas com informações para fazer as melhores escolhas em saúde

Objetivo Estratégico 5

Obter reconhecimento como autoridade sanitária de referência internacional

Objetivo Estratégico 6

Promover o uso intensivo de dados

Objetivo Estratégico 7

Desenvolver pessoas para o futuro

Problema a ser resolvido (objetivo do Projeto)

O que gerou a necessidade de realização do projeto, o alvo das futuras propostas de resolução.  
São as dores reais dos públicos beneficiários e as lacunas identificadas que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos.

Público beneficiário

Indivíduos ou organizações que serão beneficiados com o sucesso na implementação do projeto.

Unidade responsável

Unidade que irá coordenar a execução do projeto.

Unidades envolvidas (internas e externas)

Unidades internas e demais organizações envolvidas.

Principais entregas (pacotes de trabalho) e resultados esperados

As principais entregas do projeto, que gerarão os impactos esperados e a solução do problema definido.

Estimativa da data de término

Até 6 meses

☐

De 6 meses a 1 ano

☐

De 1 a 2 anos

☐

De 2 a 3 anos

☐

De 3 a 4 anos

☐

Fatores de Implementação

☐

Há necessidade de envolvimento da TI

☐

Há equipe disponível para execução do projeto

☐

Há previsão ou necessidade de parceria ou contratação

Fonte: adaptado de Mota (2022).

Essa etapa de detalhamento do portfólio permite que as áreas envolvidas estabeleçam entregas para a implementação do projeto, momento fundamental de diálogo na organização, uma vez que são levantadas as principais informações estruturantes do projeto. Esse processo, no entanto, não se apresenta de maneira linear, pois alguns projetos dispõem de mais informações do que outros. Por isso, estimula-se a busca constante por dados que viabilizem sua execução. Ao final desta etapa, foram priorizados 15 projetos estratégicos para o ciclo de 2024–2027.

4.4 VISÃO SISTÊMICA E INTEGRAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA E GESTÃO

Para dar sentido e maior funcionalidade aos instrumentos de gestão estratégica, também foi construído um modelo de

150

integração e alinhamento entre os diversos planos, abordagens e instrumentos utilizados (Figura 6). O modelo é composto por diferentes camadas que funcionam de maneira integrada, semelhantes às órbitas de um sistema solar, e visa alinhar a organização e seus instrumentos de gestão com uma visão abrangente de curto, médio e longo prazo.

Figura 6. Modelo de gestão integrada da Anvisa



Fonte: adaptado de Sörgens, C. (2023).

O objetivo é estabelecer um racional de alinhamento para a execução da estratégia e demais instrumentos de gestão, no qual se viabilize a implementação do modelo de ambidestria organizacional pretendido pelo modelo de negócio da Anvisa e compatibilizado com a realidade e contexto do setor público. Com isso, busca-se maior eficiência e aproximação entre estratégia e operação para uma maior taxa de execução das metas e projetos estratégicos, com uma visão que integra desde o plano estratégico, passando por planos gerenciais e pelo programa de gestão de desempenho, até chegar ao plano individual de cada servidor.

## 5. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é um instrumento basilar para a efetividade das organizações públicas que proporciona uma direção estruturada para alcançar objetivos de médio prazo. Este artigo examinou o processo de elaboração do Plano Estratégico da Anvisa para o ciclo 2024-2027 e destacou os elementos-chave que sustentam sua concepção. A abordagem adotada pela Anvisa, pautada em metodologias modernas como os OKRs e o Canvas Ágil de Projetos, demonstra um compromisso com a inovação e a adaptação contínua às demandas do ambiente regulatório e às necessidades da sociedade.

Como resultado, a Anvisa rompe com a prática tradicional de definir indicadores, metas e projetos focados em sua capacidade interna e passa a adotar uma perspectiva voltada para o valor efetivamente agregado à sociedade por meio da execução do plano. A implementação deste vai além da capacidade interna da Anvisa, pois se baseia fortemente em uma governança colaborativa com vários parceiros estratégicos, o que permite superar as fronteiras da Agência. Para atingir os resultados desejados, é crucial o envolvimento de diferentes organizações, incluindo governos em todas as esferas, setores regulados, academia e sociedade civil.

Nesse sentido, a experiência da Anvisa no desenvolvimento de seu plano oferece valiosos insights para outras organizações públicas que buscam aprimorar suas práticas de gestão estratégica e demonstrar sua relevância para a sociedade. Este estudo contribui para a literatura sobre planejamento estratégico em organizações públicas ao destacar a importância de abordagens participativas e colaborativas, bem como a necessidade de metodologias adaptativas que respondam às dinâmicas e necessidades contemporâneas.

## REFERÊNCIAS

Afonso, A. B., Porto, G., Mota, J. P., & Woortmann, M. (Eds.). (2023). *Governança em ação: Volume 9*. Publix.

Agência Nacional de Vigilância Sanitária. (2024). *Plano Estratégico 2024-2027: Inovação e Eficiência na Regulação Sanitária*. Anvisa. [https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/acoeseprogramas/planejamento-estrategico/2024-2027/pe\\_2024\\_2027\\_atualizacao\\_10\\_6\\_2024.pdf](https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/acoeseprogramas/planejamento-estrategico/2024-2027/pe_2024_2027_atualizacao_10_6_2024.pdf)

Aminu, A., Muhammad, N., & Hassan, I. (2020). Strategic planning process and organizational performance in Nigerian public sector: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(7), 367-382. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i7/7424>

Amoo, N., Lodorfos, G., & Mahtab, N. (2023). Over half a century of strategic planning performance research—what have we been missing?. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1623-1652. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2919>

Andrews, R., Beynon, M. J., & McDermott, A. M. (2016). Organizational capability in the public sector: A configurational approach. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(2), 239-258. <https://doi.org/10.1093/jopart/muv005>

Andrews, R., Boyne, G., Law, J., & Walker, R. (2011). *Strategic management and public service performance*. Springer.

Berman, E. M., & Hijal-Moghrabi, I. (2022). *Performance and Innovation in the Public Sector: managing for results*. Routledge.

Brasil. (1999). Lei n.º 9.782, de 26 de janeiro de 1999. Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

ria, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19782.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19782.htm)

Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.

Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole of government approach to public sector reform. *Public administration review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74, 65–78.

Doerr, J. (2018), Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs, Portfolio.

Drucker, P. F. (1974). Tasks, responsibilities, practices. *New Yorks Row*, 121–122.

Faridoon, L., Liu, W., & Spence, C. (2024). The Impact of Big Data Analytics on Decision-Making Within the Government Sector. *Big Data*. <https://doi.org/10.1089/big.2023.0019>

George, B. (2021). Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). *Public Administration Review*, 81(4), 793–798. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(1), 37-74. <https://doi.org/10.2307/4127751>

Grant, R. M. (2024). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.

Grove, A. S. (2020). Gestão de alta performance: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter o foco em resultados. Benvirá.

Junior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44). <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajafin/article/view/26685>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14. Ed). Pearson.

Lafley, A. G. & Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.

Liu, Z., (2025). Implementation of the Balanced Scorecard in Large Firms: A Systematic Review. *Asian Journal of Accounting and Finance*, 6(2), 1 – 11. <https://doi.org/10.55057/ajafin.2024.6.2.1>

Marr, B., & Roos, G. (2012). A strategy perspective on intellectual capital. In *Perspectives on intellectual capital* (pp. 28-41). Routledge.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Martins, H. F., & Marini, C. (2010). Um guia de governança para resultados na administração pública. Publix Editora.

Mintzberg, H. (1994), The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2020). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management*. (2. ed.). Pearson UK.

Mota, J. P. (2022), *Canvas Ágil de Projetos: Estruturação, Design e Aceleração da Carteira de Projetos*. Publix Ideias. [https://institutopublix.com.br/docs/Serie\\_Publix\\_Ideias\\_canvas\\_agil\\_de\\_projetos\\_Instituto\\_Publix.pdf](https://institutopublix.com.br/docs/Serie_Publix_Ideias_canvas_agil_de_projetos_Instituto_Publix.pdf)

Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard business review*, 72(2), 106-117.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.

Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019).



Importance–performance analysis based SWOT analysis. *International journal of information management*, 44, 194–203.

Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public administration review*, 70, s246–s254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>

Porter, M. E. (1996). “What is strategy?”. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

Porter, M. E., (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.

Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloan-review.mit.edu/article/scenario-planning-a-tool-for-strategic-thinking/>

Sörgens, C. (2023). OKR Solar System: A Comprehensive Guide. <https://cansel-soergens.com/2023/07/06/okr-solar-system/>

Sundararajan, B., & Sundararajan, M. (2023). Leaderspeak—an evolutionary psychology approach to reducing gaps in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 17(3), 266–279. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2023.2235575>

Thompson, A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J., & Strickland, A. (2013). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw hill.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). *Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary*

change. *California management review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Villanueva, B., & Catapan, A. (2021). Government strategic planning: An integrative review of academic production. *Europub Journal of Social Sciences Research*, 2(1), 2-25. <https://doi.org/10.54746/ejssrv2n1-001>

Waiganjo, M., Godinic, D., & Bojan, O. (2021). Strategic Planning and Sustainable Innovation During the COVID-19 Pandemic: A Literature Review. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 7(5), 52-59. <https://doi.org/10.18775/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.75.2005>

Zastempowski, M. (2015). The balanced scorecard in the public sector organization. In *Managing public organizations in theory and practice* (pp. 53-64). Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego.



# 5

## COMUNICAÇÃO EM AÇÃO: SENSIBILIZAÇÃO E ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA AUTARQUIA NACIONAL

# COMUNICAÇÃO EM AÇÃO: SENSIBILIZAÇÃO E ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA AUTARQUIA NACIONAL

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Wanessa Tenório Gonçalves Holanda

João Paulo Mota

Lucas Lima Moreno

## 1. INTRODUÇÃO

A crise sanitária global causada pelo coronavírus exigiu uma rápida reconfiguração de processos, estruturas e formas de trabalho. Os serviços públicos, em particular, tiveram que responder rapidamente às novas demandas e restrições, adotando tecnologias digitais, implementando novas políticas e ajustando-se às mudanças na dinâmica social e econômica. No período pós-pandemia, os desafios enfrentados pelas organizações públicas não diminuíram em magnitude ou complexidade. A pandemia trouxe à tona a importância da resiliência organizacional e da capacidade de resposta rápida a crises imprevistas. Portanto, as organizações públicas precisam não apenas manter, mas também aprimorar suas capacidades de adaptação e inovação para continuar fornecendo valor à sociedade de maneira eficaz. Para tanto, as organizações públicas devem estabelecer metas ambiciosas e claras, que guiem suas ações e estratégias no cenário pós-pandêmico. Isso inclui a implementação de planos estratégicos que contemplem tanto os

aprendizados obtidos durante a pandemia quanto as novas exigências do contexto atual. A comunicação eficaz desempenha um papel crucial nesse processo de gestão da estratégia, garantindo que todos compreendam e se alinhem aos objetivos pretendidos, facilitando assim a transformação e a concretização da visão organizacional em algo desejado e compreendido.

A comunicação é um pilar fundamental para a elaboração, execução e alcance da estratégia. Todos na organização devem saber a direção que a organização está seguindo, quais são os seus objetivos, sua missão e a sua visão. A comunicação é o meio para atingir esse consenso de entendimento (Brinkschröder, 2014). Frequentemente, o sucesso da comunicação da estratégia é mensurado a partir do volume de e-mails enviados ou reuniões realizadas, mas não pela clareza do entendimento alcançado. Um estudo mostrou que, embora os funcionários de uma organização de serviços profissionais em Londres se reunissem mensalmente para recitar a estratégia da instituição e suas prioridades, menos de um terço dos relatórios diretos elaborados pelos executivos demonstravam o entendimento das conexões entre as prioridades corporativas; e no nível dos supervisores de linha de frente e líderes de equipe, esse percentual foi de apenas 16% (Homkes, & Sull, 2015). Segundo Eisenstat e Beer (2000), a comunicação ineficaz é uma das seis barreiras-chave para o sucesso organizacional, impactando negativamente a implementação de estratégias. Os autores apontam que uma pobre comunicação vertical da alta liderança de uma organização para os gerentes pode gerar uma compreensão inadequada ou parcial da estratégia.

Este artigo discute as abordagens de comunicação realizadas para sensibilizar e engajar os stakeholders da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) em sua Gestão Estratégica.

O planejamento estratégico é um processo organizacional que envolve a definição de objetivos, metas e ações de longo prazo para uma organização, a fim de alcançar sua visão de futuro e

missão. Isso inclui a análise do ambiente externo e interno, identificação de desafios e oportunidades, além da criação de estratégias para atingir os resultados desejados. A modernização do modelo de gestão estratégica refere-se à atualização e aprimoramento das práticas de planejamento estratégico, incorporando abordagens inovadoras e tecnologias para tornar o processo mais flexível, adaptável e eficiente. Isso pode envolver o uso de dados e análises avançadas e a adoção de práticas de governança que promovam a tomada de decisões baseadas em evidências e o acompanhamento contínuo do desempenho organizacional.

A comunicação da estratégia é uma peça-chave no funcionamento das organizações. É por meio dessa comunicação que compartilham seus objetivos, conquistas e desafios com os stakeholders, sejam eles internos ou externos. Segundo Cornelissen (2020), a comunicação eficaz facilita a construção de uma cultura organizacional coesa, promove o alinhamento de objetivos e melhora a coordenação das atividades estratégicas. A eficácia da comunicação da estratégia tem implicações diretas na performance e na reputação de uma organização. Assim, é importante atentar-se a três aspectos fundamentais dessa comunicação: a importância da transparência (divulgação franca e aberta de informações sobre os resultados da organização), a diferenciação de canais de comunicação (cada canal tem suas próprias características e público-alvo) e a necessidade de considerar os diversos públicos-alvo, visto que cada grupo de stakeholders tem interesses e necessidades específicas, de modo que é essencial adaptar a mensagem e conteúdo de acordo com essas diferenças (Amoo, Hiddleston-Mumford, Ruzibuka, & Akwei, 2019). Contemplando esses elementos fundamentais, é de suma importância que se faça uso do plano de comunicação como ferramenta de planejamento. O uso dessa ferramenta busca, sobretudo, gerar a devida transparência, atendendo as necessidades de informações de todos os públicos interessados no desempenho da organização, nos canais que melhor os atendem, com frequência correta, linguagem adaptada e formatos adequados.

## 2. METODOLOGIA

Um plano de comunicação pode ser entendido como um conjunto de ações integradas que tem por objetivo disseminar informações qualificadas a determinados públicos, utilizando-se de ferramentas adequadas para alcançar tal fim. O objetivo do plano é garantir que todos os envolvidos tenham acesso às informações necessárias, comunicadas de maneira clara e oportuna, e que as expectativas de comunicação sejam estabelecidas e gerenciadas de forma eficaz (Heide, Grønhaug, & Johannessen, 2002; Sundararajan, B., & Sundararajan, M., 2023). Por meio do plano de comunicação, objetivou-se conseguir maior engajamento dos principais atores, assim como o envolvimento da sociedade e principais públicos interessados na elaboração e execução do Planejamento Estratégico. Segundo Bakker, & Demorouti (2008), o engajamento pode ser compreendido como um processo de intervenção das organizações, com o intuito de mobilizar seus *stakeholders* de forma agregadora nas atividades em que estejam envolvidos.

O plano de comunicação, nesse contexto, consolida intervenções por meio das definições de objetivo geral, públicos-alvo interno e externo, ações de comunicação e equipe responsável pelo Plano de Comunicação da Estratégia. As ações delimitadas para a comunicação da estratégia foram descritas contemplando essas informações, conforme detalhado a seguir.

O **objetivo geral** do Plano de Comunicação da Estratégia da Anvisa é tornar o seu conteúdo conhecido por públicos internos e externos, com vistas ao engajamento e contribuição de todos para o alcance dos resultados estabelecidos no Plano.

O **público-alvo** das ações de comunicação envolve os diversos atores internos e externos interessados e envolvidos no Planejamento Estratégico. Esse público inclui patrocinadores,




comitês de gestão, setor regulado, órgãos superiores e a sociedade, como beneficiária de todos os avanços gerados com a estratégia. O público-alvo interno definido compreende a alta gestão, o grupo técnico (gestores e participantes diretos na elaboração da estratégia); servidores, colaboradores, estagiários e prestadores de serviços. O público-alvo externo abrangeu, por sua vez, o setor regulado; o Ministério da Saúde; Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde; Vigilâncias Sanitárias Estaduais e Municipais; conselhos e comissões de saúde; Ministérios setoriais; universidades; imprensa; centros de pesquisa; sociedade em geral; entre outros.

Para orientar a comunicação da estratégia, foram criadas **personas**, ou seja, representações fictícias e detalhadas dos públicos-alvo (incorporando características demográficas, comportamentais, psicográficas e outras informações relevantes sobre os públicos), com vistas a atender às necessidades de informação de cada público-alvo e gerar maior aproximação desses públicos com a estratégia. Com base nos públicos-alvo identificados, foram definidas 4 personas representativas dos públicos internos (Diretor, Gerente-Geral, servidor lotado na sede e servidor lotado fora da Sede) e 3 personas representativas dos públicos externos (representante do setor regulado, representante do SNVS e cidadão).


A seguir, apresenta-se um exemplo de persona criada para o público interno da Anvisa:

## Quadro 1. Persona Maria Luísa – Gerente-Geral

Gerente-Geral	
 <p>Maria Luísa</p>	
Perfil	Maria Luísa tem 42 anos e é gerente na Anvisa, onde trabalha há 15 anos. Mora em Brasília com seu marido e cachorro. É apreciadora de gastronomia e adora explorar novos restaurantes e pratos.
Expectativas (benefícios e resultados esperados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar o monitoramento de indicadores, projetos, ações e resultados;</li> <li>• Trazer maior clareza e foco nos resultados para o atingimento de metas;</li> <li>• Favorecer a gestão mais comunicativa.</li> </ul>
Necessita dessas informações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como o projeto vai ser feito;</li> <li>• Em que momentos a gerência vai participar;</li> <li>• Em que momentos o projeto vai impactar a equipe;</li> <li>• Quais entregas/ganhos o projeto está trazendo;</li> <li>• A equipe está contribuindo como esperado?</li> </ul>
Rede de contato	Maria Luísa mantém uma sólida rede de contatos na área de regulamentações farmacêuticas, incluindo colegas da Anvisa, especialistas do setor farmacêutico e contatos em instituições acadêmicas que a mantêm atualizada sobre as últimas tendências e desenvolvimentos na área.
Dores atuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distanciamento entre o plano e a execução na prática (projetos, ações e monitoramento).</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência por comunicações formais, como documentos e relatórios detalhados. Ela está mais inclinada a ler informações técnicas e valoriza a experiência e os dados.</li> </ul>

A seguir, apresenta-se um exemplo de persona definida para o público-alvo externo da Anvisa:

Quadro 2. Persona Maria Eugênia – Representante do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária

Representante do SNVS	
<div><div>Maria Eugênia</div></div>	
Perfil	Maria Eugênia tem 47 anos, é servidora da Vigilância Sanitária de Alagoas e representante do Conass e Conasems.
Expectativas (benefícios e resultados esperados)	<ul style="list-style-type: none"><li>Estratégia clara que melhore a coordenação e a eficiência das ações de vigilância sanitária em todo o país</li></ul>
Necessita dessas informações	<ul style="list-style-type: none"><li>Entender como o plano estratégico afetará suas atividades;</li><li>Quais são as metas e prioridades estratégicas da Anvisa?</li><li>Orientações sobre como alinhar suas atividades com a estratégia e colaborar com outros membros do SNVS.</li></ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"><li>Prefere comunicações diretas como reuniões, conferências e grupos de discussão;</li><li>Valoriza materiais técnicos e relatórios que auxiliem em suas atividades.</li></ul>

Fonte: elaboração própria.

As informações a serem comunicadas são diversas, sendo as principais as que indicam o início da elaboração do planejamento estratégico, a mobilização dos diversos atores envolvidos em sua execução, o monitoramento e avaliação da sua execução e a comunicação dos resultados gerados. Os **meios, linguagem e formatos** precisam ser definidos considerando as possibilidades de acesso, a confiabilidade da divulgação e a adaptação a cada público. Assim, os meios e formatos de comunicação precisam levar em consideração quais são os principais formatos utilizados por cada público. Nesse contexto, a depender do público, podem ser feitas reuniões programadas, workshops, quadros informativos, panfletos, folders, banners, cartazes, notícias, publicações, vídeos, dashboard, entre outros, tanto no meio digital quanto físico/presencial. Outro aspecto importante a ser observado é a classificação de qual linguagem é mais apropriada para cada público, por exemplo: uma linguagem formal, coloquial, jovem, moderna ou rebuscada.

Os **canais de comunicação** a serem utilizados precisam estar alinhados ao tipo de informação e a como ela será apresentada, considerando plataformas e locais que os públicos-alvo mais utilizam/frequêntam para o maior alcance de indivíduos. Para além disso, é necessário avaliar quais são as plataformas mais modernas que possibilitam o melhor aproveitamento da comunicação, ou seja, que auxiliem na disseminação pretendida e consequente geração de engajamento, sendo de fácil manuseio por quem comunica e quem recebe a comunicação. No contexto da Anvisa, foram utilizados os seguintes canais: site institucional, redes sociais oficiais, intranet, *SharePoint*, *Teams*, SEI, entre outros. O Quadro 3 apresenta alguns canais de comunicação, públicos

mais impactados, vantagens e desvantagens, além de como esses canais podem ser utilizados para a comunicação da estratégia.

Quadro 3. Possibilidades de canais de comunicação

	Qual público mais utiliza	Vantagens	Desvantagens	Como pode ser utilizado para comunicar sobre o projeto
<i>SharePoint</i>	Público interno	Centralização das informações	Possibilidade de não leitura por parte público interno	Informativo diário
Intranet	Público interno	Canal mais acessado Espaço para detalhamento das informações Possibilidade de resgatar as informações a posteriori	Informações podem se perder em meio às outras	Informativo diário
E-mail	Público interno	Possibilidade de resgatar as informações a posteriori	Possibilidade de não leitura por parte público interno	Informativo diário/ newsletter
<i>Teams</i>	Público interno	Segmentação por camada institucional (lista de transmissão) Comunicação única e imediata	Tamanho de arquivo limitado	Informativo diário/ newsletter
Redes sociais (Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram)	Público externo	Amplitude e visibilidade das redes sociais	Possibilidade de má interpretação/comunicação do público externo	Pontualmente sobre avanços do projeto

	Qual público mais utiliza	Vantagens	Desvantagens	Como pode ser utilizado para comunicar sobre o projeto
SEI	Público interno	Possibilidade de repasse e formalização de informações	Não há possibilidade de explorar muitos recursos visuais	Formalizando os avanços pontuais do projeto

Fonte: elaboração própria.

O cronograma refere-se à listagem das ações de comunicação a serem realizadas, viabilizando o seu devido realização acompanhamento. Para tanto, cada ação foi descrita por meio das seguintes informações no plano de comunicação:

- Fase do projeto;
- Público-alvo ao qual se destina;
- Descrição breve do conteúdo a ser comunicado;
- Ação: meio/formato a serem utilizados;
- Canal de comunicação mais adequado/recomendado;
- Persona Foco;
- Responsável;
- Data prevista para realização da ação.

Foram levantadas ações para as seguintes fases do projeto: Elaboração do Plano Estratégico, Publicação do Plano e Gestão Estratégica. O preenchimento das informações citadas evidenciou um planejamento estruturado das ações de comunicação para as fases de elaboração, publicação e gestão estratégica. A diversidade de canais de comunicação (*SharePoint*, *Teams*, intranet, internet) e a segmentação do público-alvo demonstram uma abordagem integrada e focada em alcançar todos os stakeholders de maneira efetiva.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A experiência da Anvisa possibilita uma análise detalhada das práticas de comunicação adotadas no contexto da gestão da estratégia. Para comunicar aos diretores, servidores e colaboradores sobre as etapas que seriam realizadas no processo de construção do Plano Estratégico 2024-2027, elaborou-se um Mapa da Jornada (roadmap). A ilustração (Figura 1) foi utilizada ao longo de todo o processo para situar os participantes das oficinas e reuniões quanto ao estágio atualizado de construção do Plano e destacar os resultados alcançados nas etapas anteriores. Previamente à construção do plano, o referido roadmap foi apresentado e validado junto ao Comitê de Gestão Estratégica, Riscos e Inovação Institucional (CGE) para garantir que as estratégias propostas estejam alinhadas às necessidades e diretrizes institucionais.

Figura 1. Mapa da Jornada



Fonte: elaboração própria.

O processo de construção do Plano Estratégico 2024-2027 da Anvisa foi marcado pela comunicação. A primeira etapa desse processo foi a preparação e lançamento do projeto. Uma das etapas realizadas para mobilizar e engajar os servidores com a

construção do Plano Estratégico, desde o começo, foi a realização de um webinar de alinhamento sobre esse processo. Na ocasião foi comunicada a importância de um Plano Estratégico e os pilares definidos para elaboração da Estratégia da Anvisa, que foram: seletividade/foco, consistência metodológica, declaração de resultados/impactos, potencial de comunicação, legitimidade, inovação, integração, participação e agilidade na formulação. Como forma de engajar os servidores, os diretores da Agência gravaram mensagens chamando os servidores para a ação, apontando prioridades e direcionamentos para o próximo ciclo estratégico. Ainda durante este webinar, foram disponibilizadas ferramentas de engajamento que possibilitaram um espaço de contribuição dos servidores com a estratégia e transparência das etapas realizadas. Entre essas ferramentas destaca-se o *SharePoint*, que se tornou o principal repositório durante a elaboração do Plano Estratégico.

O *SharePoint* é uma plataforma colaborativa desenvolvida pela Microsoft, utilizada para armazenamento e compartilhamento de informações, gerenciamento de documentos e facilitação da comunicação interna e externa em organizações. No contexto do Planejamento Estratégico da Anvisa para o ciclo 2024-2027, o *SharePoint* desempenha um importante papel na disseminação de informações, engajamento dos *stakeholders* e acompanhamento das atividades relacionadas à execução do plano estratégico. O *SharePoint* da Estratégia da Anvisa foi estruturado para fornecer acesso a informações essenciais para todos os envolvidos no processo estratégico, garantindo a transparência e a rastreabilidade das ações realizadas.

Na tela inicial (Figura 2), o usuário tem acesso aos principais documentos gerados ao longo dos workshops e do processo de elaboração do Plano, permitindo que as informações mais importantes estejam sempre acessíveis, além de *links* de acesso ao Plano e ao painel de monitoramento da estratégia, facilitando consultas pelo público interno. Incluiu-se também um campo



para que os servidores e colaboradores tivessem acesso a notícias e boletins Informativos sobre o andamento do planejamento estratégico, eventos e outras notícias relevantes (Figura 3). A galeria de vídeos (Figura 4) consolidou as mensagens gravadas pelos diretores, pela então Ministra da Saúde, Sra. Nísia Trindade Lima, e gravação de eventos. Na figura 5 exibe-se o campo da galeria de imagens que consolida o registro dos workshops, reuniões e eventos, além dos *links* de acesso à equipe criada no *Teams* para possibilitar a interação no processo de construção da estratégia e à página dedicada às publicações realizadas no âmbito da Campanha Sextou da Estratégia. Por fim, a Figura 6 apresenta o campo criado para informar aos servidores e colaboradores os dados de contato da Assessoria de Planejamento, possibilitando mais canais de diálogo. A seguir são apresentadas capturas de tela do *SharePoint* da Estratégia da Anvisa.

Figura 2. *Sharepoint* da Estratégia da Anvisa – Tela inicial



Figura 3. *Sharepoint* da Estratégia da Anvisa – Notícias e boletins informativos

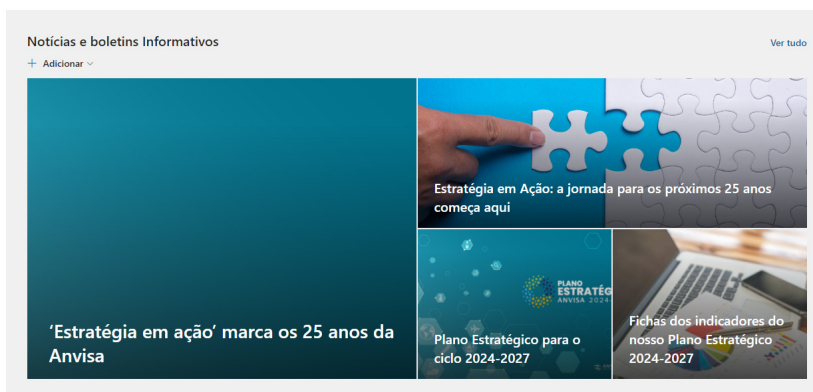


Figura 4. *Sharepoint* da Estratégia da Anvisa – Galeria de vídeos

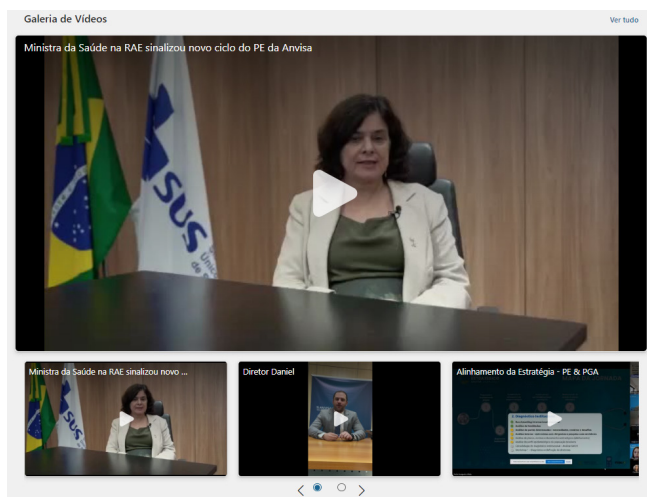


Figura 5. *Sharepoint* da Estratégia da Anvisa – Galeria de fotos e *links* de acesso ao Teams e ao Sextou da Estratégia

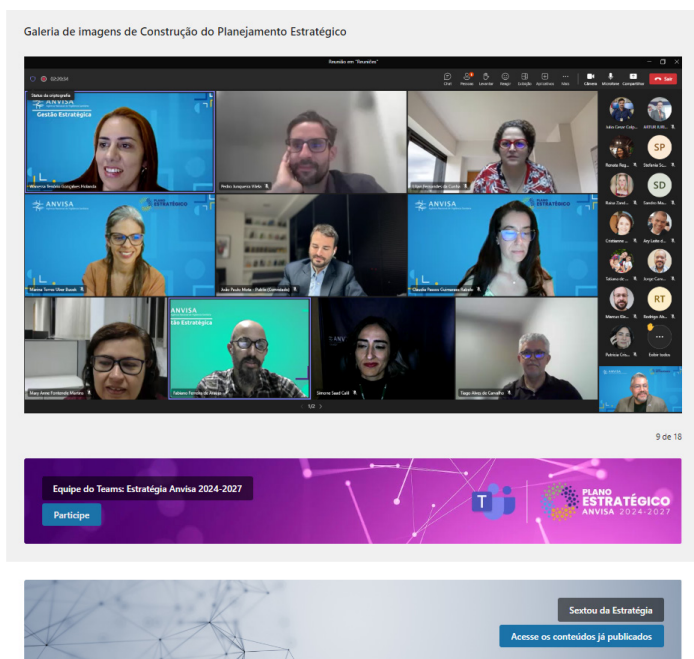



Figura 6. *Sharepoint* da Estratégia da Anvisa – Fale conosco



## Fale Conosco

Para maiores informações, entre em contato com a Assessoria de Planejamento pelo e-mail [aplan@anvisa.gov.br](mailto:aplan@anvisa.gov.br) ou pelos telefones 3462-5512 / 4375. A equipe também está disponível para contato via Teams.

Contato

A segunda etapa do Mapa da Jornada foi o Diagnóstico Situacional, que envolveu a escuta de atores-chave externos, por meio de entrevistas, e internos (servidores e colaboradores), por meio de uma pesquisa. Essa ampla gama de atores-chave foi con-

sultada para levantar insumos para o direcionamento da instituição, assegurando que a atuação da Anvisa seja eficaz, responsiva e alinhada às demandas da sociedade.

O processo de escuta de atores-chave externos envolveu mais de 20 entrevistados, abrangendo diversas perspectivas e conhecimentos. Essa multiplicidade de visões foi essencial para captar a complexidade do ambiente regulatório e de saúde pública no Brasil, possibilitando que a Agência se prepare para enfrentar os desafios de um cenário em constante evolução. Durante as entrevistas, os participantes puderam destacar aspectos críticos do ambiente externo que devem orientar a atuação da Anvisa nos próximos anos. Essas informações são fundamentais para a definição de metas, prioridades e estratégias que promovam o aprimoramento da tomada de decisões, o fortalecimento de sua capacidade de regulamentação e fiscalização de produtos e serviços que impactam diretamente a saúde dos brasileiros, desempenhando seu papel na proteção da saúde da população. Nesse sentido, foi usado um roteiro semiestruturado de questões abertas, previamente elaborado e debatido com a Assessoria de Planejamento da Anvisa.

Como forma de coletar perspectivas e experiências dos servidores e colaboradores da Anvisa, foi realizada uma pesquisa interna com esse público. O resultado da pesquisa permitiu identificar elementos importantes para consideração e definição das diretrizes do próximo ciclo estratégico. Para essa etapa foram criadas artes de fundo de tela e *flyers* que informaram os servidores e colaboradores sobre a pesquisa interna. Os fundos de tela foram adicionados aos computadores da sede da Anvisa e os *flyers* foram divulgados via *Teams*, *SharePoint* e e-mail. A seguir são apresentados os fundos de tela e os *flyers* elaborados.

Figura 7. Fundo de tela para computadores



Figura 8. Flyers com informativo sobre a pesquisa interna



Ao acessar o QR Code dos materiais de comunicação mencionados ou clicar no link disponibilizado nos canais de comunicação, os servidores e colaboradores tinham acesso ao for-

mulário da pesquisa interna, exibido na Figura 9.

Figura 9. Formulário da pesquisa interna

**PLANO ESTRATÉGICO ANVISA 2024-2027**

**QUEREMOS TE OUVIR**  
Participe da formulação do Planejamento Estratégico da Anvisa  
Ciclo 2024-2027

**Planejamento Estratégico Anvisa - Pesquisa Interna**

Esta pesquisa foi desenvolvida no âmbito da Elaboração do Planejamento Estratégico da Anvisa 2024-2027 e visa coletar informações sobre a estratégia da instituição. Com base nas suas respostas, você poderá contribuir para a formulação estratégica da Anvisa.

O tempo estimado de resposta ao questionário é de **7 minutos** e você não será identificado.

Público-alvo: servidores e colaboradores da Anvisa.

**Prazo para resposta: 01/11/2023**

Os dados levantados nesta pesquisa são restritos e em hipótese alguma serão divulgados de forma individualizada. Esses dados serão anonimizados e divulgados somente na forma consolidada.

Sua participação é fundamental para construção do futuro da Anvisa!

lucas@institutopublix.com.br [Alternar conta](#)

Não compartilhado

**Próxima** **Página 1 de 7** **Limpar formulário**

No total, 151 servidores e colaboradores responderam à pesquisa. Quanto ao processo de sistematização dos dados, resalta-se que todas as respostas foram anônimas e receberam tratamento estatístico, com diferenciação para as respostas de perguntas abertas, que foram analisadas individualmente para identificação dos temas abordados segundo um agrupamento lógico e detalhamento das percepções associadas a cada tema.



Nos *workshops* de construção do Plano Estratégico 2024-2027 foi contabilizada a participação de mais de 80 gestores para discussão sobre o futuro da Anvisa. As discussões realizadas nos encontros contavam o apoio de materiais e estudos consolidados previamente, possibilitando que os participantes tivessem acesso a fatos e evidências para embasar as suas opiniões e deliberações.

Trazendo inovação aos encontros, realizou-se o uso de inteligência artificial. Para possibilitar discussões qualificadas, os participantes foram separados em grupos. Cada grupo foi representado por um(a) patrono(a) da saúde brasileira, como forma de homenagem a pessoas com relevante contribuição na área. Essas importantes personalidades foram animadas, a partir do uso de inteligência artificial, para fazerem sua auto apresentação. Foram impressas placas com a face de cada personalidade que serviram para identificar cada grupo formado. Nas figuras a seguir são exibidos os patronos e um registro da auto apresentação durante o primeiro *workshop*.

Figura 10. Apresentação dos patronos



As animações foram realizadas utilizando duas ferramentas de inteligência artificial. Na ferramenta elevenlabs realizou-se a



clonagem das vozes das personalidades selecionadas, de modo que a biografia de cada uma foi dublada, em primeira pessoa, por uma voz que se assemelhava à voz original do patrono. Na Plataforma D-ID (ou estúdio Creative Reality™) foi feita a sincronização das fotos com o áudio gerado por meio da ferramenta Elevenlabs.

Nos workshops seguintes (etapas 3, 4 e 5 do Mapa da Jornada), dedicou-se os minutos iniciais à retomada dos resultados das oficinas passadas. Em seguida, realizou-se uma breve apresentação conceitual do que seria tratado no workshop. Destacou-se o comando da atividade do dia, subsidiando os participantes com informações e dados. O processo de construção colaborativa foi sistematizado com uso de abordagens de *design thinking*, em Canvas previamente estabelecidos. Algumas ferramentas interativas também foram utilizadas para viabilizar o engajamento dos participantes, como o Padlet e Mentimeter. O Padlet é uma plataforma de colaboração digital que permite a criação de murais virtuais onde os usuários podem postar notas, ideias, imagens, links e outros conteúdos multimídia de forma intuitiva e colaborativa. É amplamente utilizado para *brainstorming*, *feedback* e compartilhamento de informações em tempo real, promovendo uma interação dinâmica entre os participantes. Já o Mentimeter é uma ferramenta de apresentação interativa que permite aos usuários engajarem seu público através de perguntas, enquetes, *quizzes* e votações ao vivo. Os resultados são visualizados instantaneamente, tornando as sessões mais participativas e envolventes.

Após a etapa 5 do Mapa da Jornada, as informações levantadas foram compiladas e refinadas. Chegou-se à versão final do Plano Estratégico 2024–2027 (Figura 12) que apresenta as prioridades estratégicas da Anvisa para os próximos 4 anos, materializadas em objetivos, resultados-chave e projeto. O Plano Estratégico contém as diretrizes relacionadas às atribuições essenciais da

Agência e ao enfrentamento dos desafios e necessidades de um futuro que já se faz presente na regulação sanitária do Brasil.

Figura 11. Plano Estratégico Anvisa 2024-2027



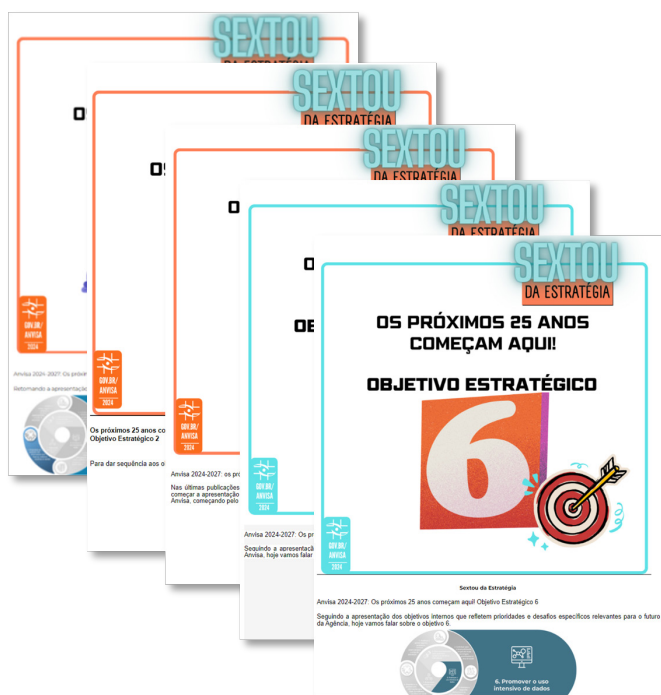
Uma das características mais marcantes do Plano Estratégico da Anvisa é a clareza e a consistência de suas mensagens, que estabelecem objetivos estratégicos claros e metas específicas, permitindo que todos os envolvidos compreendam exatamente o que se espera alcançar. Essa prática é suportada por uma linguagem simples e direta, evitando jargões e termos técnicos que poderiam dificultar o entendimento dos stakeholders menos familiarizados com o tema.

O documento é composto por uma apresentação do Plano Estratégico e da Anvisa, além dos valores públicos que ela gera, seu modelo de negócios, e os seguintes capítulos: Metodologia, Análise do contexto, Identidade estratégica, Objetivos, Resultados-chave e Anexo (Carteira de projetos).

A campanha de divulgação do Plano Estratégico envolveu diversas abordagens. Para detalhar os objetivos estratégicos de uma forma prática, simples e em uma linguagem adaptada ao público interno, foram utilizados conteúdos e materiais específicos para

cada um dos objetivos, como estratégia para promover o repasse e gestão do conhecimento em relação à estratégia. Essas matérias foram divulgadas no #Sextou da Estratégia, que é uma campanha de comunicação interna criada para informar os servidores sobre assuntos ligados à governança e à gestão estratégica. Desde abril de 2022, uma nova postagem é feita no MS Engage toda sexta-feira, utilizando uma linguagem simples e informativa, para envio ao e-mail dos servidores. Abaixo são apresentados registros das matérias divulgadas.

Figura 12. Materiais sobre os objetivos estratégicos no #Sextou da Estratégia



Além da divulgação dos objetivos estratégicos no #Sextou da Estratégia, foram também apresentados outros elementos

do plano, como a carteira de projetos e o novo painel de monitoramento.

Figura 13. Publicações no #Sextou da Estratégia



Ainda como parte da campanha de divulgação do novo Plano Estratégico, foi realizado o evento “Estratégia em ação: os próximos 25 anos começam aqui”, integrado à programação comemorativa pelos 25 anos da Anvisa. Com o objetivo de apresentar a nova estratégia institucional para o ciclo 2024–2027, o evento foi direcionado a públicos interno e externo, ocorrendo

na sede da Agência com acesso aberto à comunidade. O convite utilizado para a divulgação está apresentado na Figura 14.

Figura 14. Convite para o evento Estratégia em Ação



Adicionalmente, foram elaborados vídeos que apresentam o processo de construção da missão, visão e valores, além dos objetivos estratégicos estabelecidos no mapa estratégico da Anvisa. Esses vídeos serão exibidos nos eventos realizados no ciclo de vigência do Plano.

Com o Plano Estratégico definido, foi elaborado um manual detalhado, em colaboração com a equipe da Assessoria de Planejamento, para orientar os servidores no processo de monitoramento da estratégia. Esse manual fornece uma visão abrangente das etapas necessárias para a coleta de dados, incluindo a definição de indicadores, metodologias de coleta e procedimentos para o registro das informações. O objetivo é garantir que os servidores

tenham acesso a uma referência completa para se apropriar e divulgar, além de possibilitar o monitoramento.

Figura 15. Manual de Monitoramento da Estratégia



Além do manual, foram desenvolvidos tutoriais práticos, incluindo vídeos e guias com passo a passo. Esses tutoriais foram criados para facilitar a familiarização dos servidores com o processo de monitoramento e o uso das novas ferramentas implementadas. Ao oferecer instruções visuais e interativas, os tutoriais ajudaram a assegurar que todos os envolvidos compreendessem

plenamente as novas rotinas e pudessem realizar suas tarefas com confiança e precisão.

Figura 16. Vídeos tutoriais – Monitoramento de resultados-chave e monitoramento de projetos

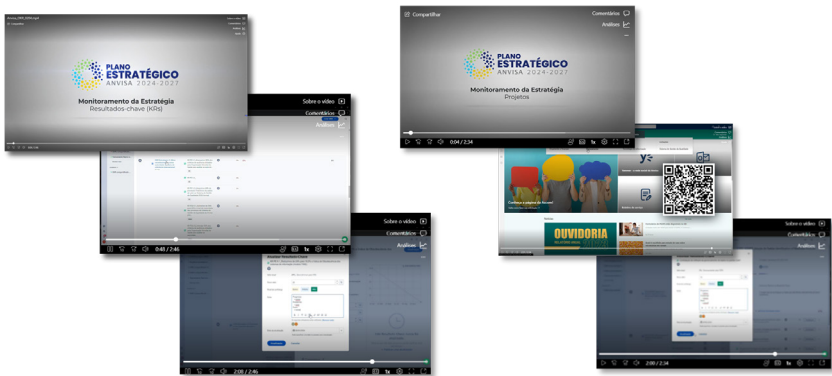


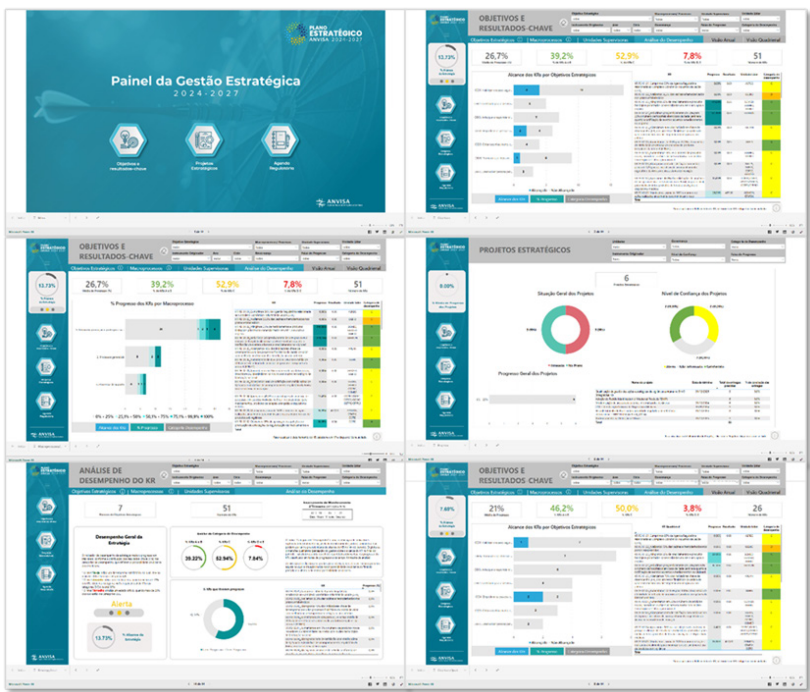
Figura 17. Guias de monitoramento de resultados-chave e monitoramento de projetos



Para possibilitar um melhor entendimento dos avanços da estratégia, com visualização e interpretação dos dados mais intuitiva e acessível, o painel de gestão da estratégia foi otimizado e disponibilizado para os públicos interno e externo. A importância de se ter um painel da estratégia de fácil interpretação reside na sua capacidade de transformar dados complexos em informações

acessíveis e úteis, facilitando a tomada de decisões informadas e ágeis. Ele permite o acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho, ajudando a identificar rapidamente desvios e oportunidades de melhoria. Além disso, o painel promove a transparência e o alinhamento organizacional, assegurando que todos os envolvidos tenham uma compreensão clara das metas e dos progressos realizados, o que é essencial para engajar os diversos stakeholders e garantir a eficácia da execução estratégica.

Figura 18. Painel de monitoramento da estratégia



## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano Estratégico 2024-2027 da Anvisa, analisado sob o ponto de vista das boas práticas de comunicação, traz abordagens determinantes para o êxito da gestão estratégica em orga-



nizações públicas. A clareza na apresentação das informações, a inclusão de diversas ferramentas interativas e a ampla participação de stakeholders internos e externos são alguns dos elementos que destacam a excelência comunicacional adotada ao longo da construção do plano.

A comunicação inclusiva e participativa adotada pela Anvisa, envolvendo uma ampla gama de públicos-alvo e utilizando personas detalhadas para adaptar a mensagem a cada grupo específico, fortalece o sentimento de pertencimento e responsabilidade. A utilização de plataformas como SharePoint e Teams, junto com webinars, vídeos e workshops, proporciona múltiplos pontos de contato e interação, essencial para a manutenção do engajamento ao longo de todo o ciclo estratégico.

Por fim, a transparência e a rastreabilidade das ações, asseguradas pela documentação detalhada e a disponibilização contínua de informações, consolidam a confiança dos stakeholders na capacidade da Anvisa de alcançar seus objetivos estratégicos. Assim, o Plano Estratégico da Anvisa destaca-se pela sua robustez e clareza, servindo como um modelo de boas práticas de comunicação para outras organizações públicas.

A análise aqui apresentada evidencia que a comunicação eficaz é um pilar fundamental para a elaboração, execução e alcance da estratégia. A Anvisa, através de seu plano, reafirma seu compromisso com a promoção e proteção da saúde pública no Brasil, demonstrando que a comunicação estratégica é vital para a concretização de uma visão organizacional transformadora e de impacto positivo na sociedade.

## REFERÊNCIAS

Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., &

Akwei, C. (2019).: A multidimensional view. *Strategic change*, 28(6), 445-467.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Brinkschröder, N. (2014). *Strategy implementation: Key factors, challenges and solutions* (Bachelor's thesis, University of Twente).

Cornelissen, J. P. (2023). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. Sage.

Eisenstat, M. B. I. R. A., & Beer, M. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*.

Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian journal of management*, 18(2), 217-231.

Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard business review*, 93(3), 57-66.

Sundararajan, B., & Sundararajan, M. (2023). Leaderspeak—an evolutionary psychology approach to reducing gaps in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 17(3), 266-279.



# 6

O NOVO MODELO DE  
GESTÃO DO DESEMPENHO  
DA ANVISA E O  
FORTALECIMENTO DA  
COMUNICAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA E AVALIAÇÃO  
DA PERFORMANCE  
ALINHADO COM AS BOAS  
PRÁTICAS DA FERRAMENTA  
DE *BENCHMARKING*  
GLOBAL - GBT

# **O NOVO MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO DA ANVISA E O FORTALECIMENTO DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA E AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE ALINHADO COM AS BOAS PRÁTICAS DA FERRAMENTA DE *BENCHMARKING* GLOBAL - GBT**

Michelle Cecília dos Reis Oliveira

Danitza Passamai Rojas Buvinich

Denise Soares Mendes Amorim

Gilberto Porto

Isabela Campello

## **1. INTRODUÇÃO**

No contexto atual de busca por maior eficiência e resultados mais eficazes, as organizações enfrentam diversos desafios para melhorar seu desempenho. Entre as principais estratégias para alcançar esse objetivo está a adoção de práticas de gestão que promovem o alinhamento entre os objetivos institucionais e as ações dos servidores. Nesse contexto, o presente artigo apresenta o desenvolvimento de um novo modelo de gestão do desempenho, com foco na experiência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa, autarquia do governo brasileiro responsável pela promoção e proteção da saúde da população.

A adoção de práticas de gestão do desempenho no setor público, embora cada vez mais comum, frequentemente enfrenta lacunas que limitam sua eficácia. De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), muitos dos problemas enfrentados nos sistemas de avaliação são atribuídos à utilização de instrumentos padronizados, à centralização dos procedimentos, à ausência de envolvimento do avaliado no processo, ao despreparo dos gestores para conduzir avaliações e à rotatividade das chefias. Governos em todo o mundo têm explorado diversas estratégias para reduzir a discrepância entre as demandas crescentes da sociedade e a capacidade limitada da administração pública, devido a restrições de recursos, pessoal e orçamentos. Entre essas estratégias, destaca-se a importância de investir na melhoria da gestão, por meio da definição clara de estratégias, otimização de processos e o redesenho da estrutura organizacional, resultando em ganhos de produtividade que permitem ao Estado responder de forma mais eficaz às necessidades sociais.

Ainda no contexto da Administração Pública, a Instrução Normativa Conjunta nº 24 (IN 24) do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) foi criada para regulamentar o Decreto nº 11.072/2022, que institui o Programa de Gestão e Desempenho – PGD. A IN estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação do PGD nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Siprec) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg). Esse programa visa a melhoria do desempenho institucional no serviço público, vinculando o trabalho dos participantes às entregas das unidades e às estratégias organizacionais. Entre seus objetivos estão a promoção de uma gestão orientada a resultados e baseada em evidências, a otimização da gestão dos recursos públicos, o estímulo à cultura de planejamento e inovação, a atração e retenção de talentos, a transformação digital, a melhoria do desempenho das equipes e indivíduos, além da contribuição para a saúde e qualidade de vida

dos servidores e para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal. Publicada em julho de 2023, a IN nº 24 é resultado de ampla pesquisa da equipe técnica do MGI, após análise de evidências apresentadas por órgãos e entidades. O objetivo foi apresentar um normativo mais moderno e flexível, construído de forma participativa e mais adequado aos princípios do PGD. Considerando o prazo de doze meses, a partir da publicação da IN, para adaptação às novas regras, a Anvisa antecipou-se e desenvolveu um novo modelo de gestão do desempenho.

Além disso, a Agência tem buscado alinhar-se à *Global Benchmarking Tool* (GBT), ou Ferramenta de *Benchmarking* Global, uma metodologia desenvolvida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para avaliar e fortalecer os sistemas regulatórios das autoridades sanitárias nacionais. Essa ferramenta é utilizada para medir o desempenho dos sistemas regulatórios em relação a um conjunto de indicadores padronizados e reconhecidos internacionalmente. Para a Anvisa, o alinhamento com a GBT da OMS significa adotar práticas regulatórias de nível internacional, assegurando que a Anvisa esteja à altura dos padrões globais de excelência em regulação sanitária.

As agências avaliadas por meio da GBT como de níveis 3 e 4 de maturidade têm excelência reconhecida internacionalmente e os produtos regulados por essas agências se beneficiam do acesso preferencial a sistemas de compras da OMS. A Anvisa já vem adotando instrumentos de gestão alinhados à GBT, como a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ, que possui o objetivo de aperfeiçoar os processos decisórios para gerar mais valor público à sociedade e busca contribuir para o desempenho eficaz dos processos organizacionais e a gestão responsável dos recursos públicos. Ademais, destacam-se dois indicadores que se relacionam com o novo modelo de desempenho: o RS04.01, sobre comunicação da estratégia, e o RS06.02, relativo à avaliação de *performance*.

Impulsionada por esse quadro, a Anvisa inovou ao desenvolver um novo modelo de gestão do desempenho, que visa alinhar o desempenho institucional com o das equipes e individual por meio de um processo de desdobramento, permitindo a cada servidor identificar, de forma mais clara, a sua contribuição para os resultados táticos e estratégicos.

Este artigo é estruturado em quatro seções, incluindo esta introdução que delinea o contexto em que a agência está inserida e apresenta o objetivo do artigo. Na sequência, é apresentada uma discussão acerca de conceitos e práticas relacionados à gestão do desempenho. Logo após, a seção três adentra-se no desenvolvimento do novo modelo de gestão de desempenho da Anvisa, sua estrutura, alinhamento com a IN nº 24 e contribuições para a GBT. Essa seção apresenta ainda o processo de construção um dashboard gerencial para acompanhamento do desempenho da Agência, sendo essa uma importante iniciativa que fundamenta a tomada de decisões. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando o desenvolvimento de um modelo de gestão do desempenho como uma ferramenta essencial na geração de valor pelo setor público.

## **2. GESTÃO DO DESEMPENHO**

A prática de avaliar o desempenho dos trabalhadores remonta à antiguidade, mas foi durante o desenvolvimento do capitalismo e com o advento das grandes indústrias que essa prática se consolidou (Brandão; Guimarães, 2001). Com o surgimento do taylorismo no início do século XX, as primeiras escalas de avaliação de mérito foram implementadas de forma mais sistemática, marcando o começo de uma abordagem científica ao gerenciamento de desempenho, que evoluiu ao longo das décadas para incorporar uma visão mais holística do trabalhador e seu ambiente. Taylor, ao buscar a racionalização do trabalho, contribuiu significativamente para a formalização dos mecanismos de avaliação de desempenho (Guimarães; Nader; Ramagem, 1998).



Avaliar o desempenho envolve comparar os resultados alcançados com os esperados, o que pressupõe a existência de mecanismos contínuos de acompanhamento e correção. Esse processo, conforme destacado por Lucena (1977) e Aluri e Reichel (1994), deve ser parte de uma gestão integrada que inclui planejamento, monitoramento e avaliação, assegurando que as ações organizacionais estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.

De acordo com Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), as organizações contemporâneas precisam implementar mecanismos de avaliação de desempenho em todos os níveis, desde o corporativo até o individual. Eles destacam que o desempenho no trabalho é influenciado não apenas pelas competências pessoais, mas também pelas relações interpessoais, pelo ambiente de trabalho e pelas características da organização.

“A gestão do desempenho visa criar condições para que a atividade desenvolvida pelos colaboradores e os respectivos resultados ou desempenhos contribuam efetivamente para a prossecução dos objetivos da organização.” (Caetano, 2008, p. 27).

No setor público, Van Dooren, Bouckaert e Halligan (2015), descrevem a gestão do desempenho como uma abordagem integrada que visa melhorar a eficácia organizacional através do monitoramento e aprimoramento do desempenho dos indivíduos, departamentos e da organização como um todo. Esse processo envolve a definição de metas e objetivos claros, a medição do desempenho em relação a esses objetivos e a utilização de *feedback* para promover melhorias contínuas.

De acordo com o Guia Referencial para medição do desempenho e manual para construção de indicadores (Brasil, 2009), a gestão do desempenho é “um conjunto sistemático de ações que buscam definir os resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a defini-

ção de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras (pessoas, orçamento, processos, estrutura, tecnologias) e da sistemática de monitoramento e avaliação”.

A gestão do desempenho é vista como uma abordagem estratégica e sistemática da gestão de recursos humanos, que utiliza metas, apreciação do desempenho e *feedback* como meios de motivar os funcionários a compreender e explorar plenamente seu potencial criativo para alcançar os objetivos organizacionais (Nicola, 2017).

Behn (2003) argumenta que a mensuração da *performance* não tem como principal objetivo punir o mau desempenho. Entre os diversos objetivos, incluem-se: avaliar, controlar, direcionar o orçamento, motivar, promover, celebrar e promover o aprendizado. No entanto, esses objetivos são apenas meios para alcançar o principal objetivo da mensuração da performance, que é otimizar o desempenho organizacional.

Como destacado por Aguinis, Joo e Gottfredson (2011), para que os sistemas de gestão de desempenho sejam realmente eficazes, devem ser construídos de forma equilibrada, evitando um foco excessivo apenas em aspectos avaliativos. Quando bem estruturados, esses sistemas podem trazer benefícios substanciais não apenas para as organizações, mas também para servidores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Portanto, a gestão do desempenho se consolida como um componente estratégico indispensável para o sucesso organizacional.

### **3. O NOVO MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO PARA A ANVISA**

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma autarquia vinculada ao Ministério da Saúde, criada pela Lei

nº 9.782, de 26 de janeiro 1999, com o objetivo principal de promover a proteção da saúde da população por meio do controle sanitário da produção e do consumo de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária. Sua atuação é fundamental para garantir que alimentos, medicamentos, cosméticos, saneantes, produtos para a saúde, entre outros, estejam em conformidade com os padrões de segurança e eficácia estabelecidos, minimizando riscos e protegendo a saúde pública. Além disso, a Anvisa tem a responsabilidade de fiscalizar ambientes e processos que possam impactar direta ou indiretamente a saúde da população, incluindo a vigilância de portos, aeroportos e fronteiras.

Além de sua atuação em território nacional, a Anvisa tem um papel significativo no cenário internacional, especialmente em questões relacionadas à saúde pública global e à cooperação regulatória. A Agência participa de fóruns e colaborações internacionais em grandes entidades como a Organização Mundial da Saúde (OMS), a Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), compartilhando experiências, alinhando regulamentações e fortalecendo a vigilância sanitária em nível global.

A Lei 13.848, de 25 de junho de 2019, estabelece o modelo de governança e os instrumentos de planejamento e gestão das agências reguladoras. A fim de atender a referida Lei, a Anvisa conta com um plano estratégico, para cada período quadrienal, e um plano de gestão anual, composto por um conjunto de ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão da Anvisa

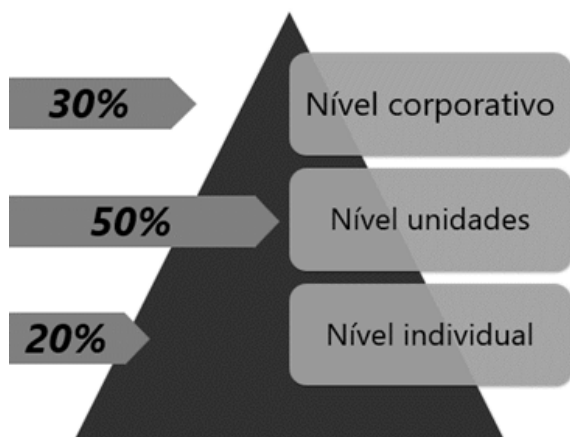
A implementação de modelos de Gestão do Desempenho no contexto da Administração Pública contemporânea é essencial para a geração de valor público. Esses modelos permitem que gestores e servidores estejam alinhados aos resultados institucionais, desdobrados em metas por unidades e equipes e, por sua vez, vinculados ao desempenho individual.

A adoção de modelos de Gestão do Desempenho na Administração Pública é essencial para criar valor público. Tais modelos facilitam o alinhamento entre gestores e servidores com os resultados institucionais, que são desdobrados em metas para unidades e equipes, e, por consequência, estão relacionados ao desempenho individual.

Até então, a Anvisa utilizava uma ferramenta criada em 2016, quando foi realizada a primeira experiência-piloto de um programa de gestão do desempenho. O programa já avançou em termos de regras, procedimentos e entregas de gestão do desempenho, no entanto, dado o contexto atual de novas exigências da IN 24 para a operacionalização de Programas de Gestão e Desempenho (PGD) na Administração Pública e a certificação da GBT, percebeu-se a necessidade de criar um novo modelo de gestão do desempenho. Para tanto, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) apoiou a Anvisa na contratação do Instituto Publix, consultoria responsável por auxiliar no desenvolvimento e implementação do seu novo modelo de gestão do desempenho.

Nesse sentido, o modelo de gestão do desempenho desenvolvido para a Anvisa está estruturado em três níveis: estratégico, tático e operacional (Figura 1).

Figura 1. Níveis de desempenho no novo modelo da Anvisa.



Fonte: elaboração própria.

A seguir, serão detalhados os instrumentos utilizados para o monitoramento e avaliação do desempenho em cada um deles, bem como o dashboard para acompanhamento dos resultados. Destaca-se que a proposição do novo modelo tem como base o uso de instrumentos já presentes na rotina da agência, contribuindo para a definição dos indicadores da GBT alinhados à IN nº 24.

### 3.1 NÍVEIS DE DESEMPENHO

No nível corporativo (estratégico), são mensurados indicadores presentes no Plano Estratégico Institucional – PEI quadrienal e no Plano de Gestão Anual – PGA, traduzidos no indicador de percentual de alcance da estratégia, que reúne os resultados-chave estabelecidos no PEI e PGA, e no indicador de satisfação com o atendimento, composto pelas avaliações dos cidadãos em relação às manifestações na Ouvidoria, Carta de Serviços e Central de Atendimento. O indicador de satisfação, embora seja relacionado à unidade da Ouvidoria, é transversal e impacta todas as áreas da Anvisa, uma vez que todos estão envolvidos, em maior ou menor grau, com o atendimento aos cidadãos.

O nível de unidades (tático) considera o Plano de Entregas das unidades organizacionais, aqui entendidas como gerências-gerais ou unidades de nível hierárquico equivalente. O instrumento de gestão, previsto pela IN nº 24, é elaborado anualmente e congrega os *Objective Key Results* (OKRs) táticos e os *Key Performance Indicators* (KPIs) de processos. A metodologia dos OKRs é uma abordagem baseada em objetivos claros para o alcance de resultados. Ela é composta por duas partes: os objetivos, que descrevem o que se quer alcançar, e os resultados-chave (KR), que mostram como mensurar o progresso para o alcance do objetivo. A construção dos OKRs Táticos das unidades busca desdobrar a estratégia (PEI e PGA) da Anvisa e evidenciar os resultados gerenciais, podendo traduzir as prioridades de gestão da unidade para o trimestre, como a melhoria de resultados da gerência ou de processos, por exemplo. Os indicadores de desempenho – ou *Key Performance Indicators* (KPI) – são métricas que quantificam o desempenho esperado e o desempenho efetivamente alcançado. Eles permitem que todos possam visualizar e avaliar se o progresso está ocorrendo, no sentido de alcançar o objetivo estipulado (Petersen et al., 2010). Os KPIs, ferramenta utilizada pelo Sistema de Gestão da Qualidade da Anvisa (SGQ/Anvisa), são utilizados na agência para o acompanhamento do desempenho dos processos da cadeia de valor integrada, buscando o aperfeiçoamento dos processos decisórios e a geração de mais valor público à sociedade. Dessa forma, os processos da cadeia de valor vinculados à unidade organizacional em questão possuem indicadores e metas estabelecidos.

Por fim, no nível individual (operacional), acompanha-se o desempenho do Plano de Trabalho Individual do servidor, instrumento de gestão também previsto pela IN nº 24 que tem por objetivo alocar o percentual da carga horária disponível do servidor no período, de forma a contribuir direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade. O plano é pactuado entre o servidor e a sua chefia e estabelece os trabalhos a serem realizados para as entregas.

Importante destacar que a definição dos instrumentos não gera a necessidade de desenvolver novos indicadores ou controles que impactariam o trabalho dos gestores e servidores, além de evidenciar a interrelação entre os três níveis, de modo que a estratégia institucional se desdobre para os níveis tático e operacional, tanto no plano de entregas da unidade, quanto no plano de trabalho do servidor.

### **3.2 O CICLO DA GESTÃO DO DESEMPENHO**

De acordo com a IN nº 24, o ciclo do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um processo estruturado composto por cinco fases principais. A primeira fase envolve a elaboração do plano de entregas da unidade de execução, onde são definidos os objetivos e metas que a unidade deve alcançar. No novo modelo, essa fase corresponde ao estabelecimento dos OKRs táticos e KPIs de processos da unidade. Em seguida, na segunda fase, são elaborados e pactuados os planos de trabalho dos participantes, detalhando as atividades e responsabilidades individuais alinhadas com o plano de entregas da unidade.

A terceira fase é dedicada à execução e monitoramento dos planos de trabalho, garantindo que as atividades sejam realizadas conforme o planejado e ajustadas quando necessário. Aqui, vale destacar a periodicidade dos instrumentos, sendo o plano de entregas elaborado anualmente, e o plano de trabalho elaborado trimestralmente. Buscou-se o alinhamento da periodicidade dos indicadores com os ciclos de monitoramento. O acompanhamento da execução dos OKRs táticos, que compõem o plano de entregas, se dá em reuniões semanais de *check-ins*, realizadas entre os gestores e suas equipes, com o reporte dos avanços quantitativos e qualitativos no período, utilizando os 3Ps (Progresso, Problema, Plano) e, trimestralmente, a avaliação dos OKRs táticos, gerando um percentual de alcance por unidade. Os KPIs são monitorados conforme a frequência preestabelecida e o seu registro é feito em ambiente específico da intranet da Anvisa.

A quarta fase consiste na avaliação mensal dos planos de trabalho dos participantes pela chefia, onde o desempenho individual é analisado com base nos resultados obtidos. Finalmente, a quinta fase é a avaliação do plano de entregas da unidade de execução, permitindo uma análise abrangente do desempenho da unidade como um todo e identificando oportunidades de melhoria para ciclos futuros. Esse processo promove uma gestão contínua e orientada a resultados, incentivando a melhoria do desempenho institucional e individual no serviço público.

A IN nº 24 configura-se como um normativo moderno e flexível, de tal forma que a Anvisa pôde adaptar as orientações à sua realidade, principalmente em relação à definição da periodicidade de elaboração, monitoramento e avaliação dos instrumentos. Ademais, destaca-se a simplificação do Plano de Trabalho em relação ao modelo utilizado anteriormente, reduzindo o volume de dados registrados, aprimorando a qualidade das informações geradas e reduzindo o esforço operacional tanto do servidor, que é responsável por preenchê-lo, quanto da chefia, responsável por aprová-lo.

### **3.3 A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Para o cálculo do desempenho global, foram definidos pesos para o desempenho alcançado em cada um dos três níveis. Assim, o nível estratégico contribui com 30% para o desempenho global, o nível tático com 50% e o nível operacional com 20%. Essa proporção reforça a importância de contribuir para os resultados institucionais e das equipes a nível de unidade organizacional, não se esquecendo do desempenho individual. Assim, essa dinâmica afasta-se de uma perspectiva individualizada do desempenho e aproxima-se da visão sistêmica dos resultados institucionais e da geração de valor para a sociedade.

Nesse sentido, foram estabelecidas metas para o conjunto de indicadores, sendo elas um resultado a ser alcançado em um



determinado período no futuro, de modo que a meta especifica o nível de desempenho a ser alcançado (Mota; Cançado; Martins, 2020).

Definidas as metas para o conjunto de indicadores do modelo de gestão do desempenho, o resultado global é apurado e avaliado considerando as seguintes faixas de desempenho:

- Nível corporativo:
  - para os indicadores de alcance dos resultados estratégicos e satisfação com o atendimento, será atribuída 100% da pontuação correspondente ao nível caso o desempenho seja igual ou superior a 70% da meta estabelecida;
- Nível de unidades:
  - o para os OKRs táticos, será atribuída 100% da pontuação caso o desempenho seja igual ou superior a 70% da meta estabelecida;
  - para os KPIs de processos, será atribuída 100% da pontuação caso o desempenho seja igual ou superior a 90% da meta estabelecida; e
- Nível individual:
  - para o Plano de Trabalho individual, as avaliações “Excepcional”, “Alto desempenho” e “Adequado” renderão 100% da pontuação.

As demais faixas de desempenho são detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1. Faixas de desempenho no novo modelo da Anvisa

Pesos	Nível / Faixa de desempenho		Ótimo(100% da pontuação)	Bom(50% da pontuação)	Baixo desempenho (Sem pontuação)
25%	Corporativo	Alcance da estratégia	≥ 70% da meta	≥ 60% e < 70% da meta	< 60% da meta
5%		Indicador de satisfação	≥ 70% da meta	≥ 60% e < 70% da meta	< 60% da meta
25%	Unidades	OKRs táticos	≥ 70% da meta	≥ 60% e < 70% da meta	< 60% da meta
25%		KPIs de processos	≥ 90% da meta	≥ 70% e < 90% da meta	< 70% da meta
20%	Individual		Excepcional, Alto Desempenho ou Adequado	–	Inadequado ou Não Executado

Fonte: elaboração própria.

Nota-se que, para os indicadores de nível estratégico e OKRs táticos, a faixa de desempenho é menos rigorosa se comparada à faixa dos KPIs, de modo que os gestores, ao definirem as metas, podem ser mais ousados e, assim, possibilitarem o alcance de melhores resultados, uma vez que a unidade não será penalizada por não atingir a meta. Assim, pretende-se evitar o *gaming*, entendido como a “manipulação deliberada dos dados ou fabricação de números visando melhorar a posição de um indivíduo ou organização” (Radnor, 2008). Isso pode incluir interpretação criativa ou classificação de dados, elaboração ou distorção de dados ou até mesmo a alteração das atividades reais para atingir um objetivo. A extensão e o impacto do *gaming* podem variar, podendo levar a consequências não intencionais na entrega de serviços internos ou externos.

Para reduzir o *gaming*, propôs-se a utilização de múltiplos indicadores (cesta) que reflitam diferentes aspectos do desempenho, ao invés de depender de apenas um indicador, representados no Plano de Entregas da unidade. Além disso, ao envolver os gestores na construção e monitoramento dos indicadores, reduzem-se as chances de *gaming*.

Em relação ao Plano de Trabalho, apenas as avaliações “inadequado” e “não executado” não rendem pontuação alguma. Dessa forma, espera-se reduzir a pressão sobre a chefia em dar uma avaliação acima daquela executada pelo servidor, uma vez que ele não será penalizado com decréscimo de pontuação no modelo de gestão por ter um desempenho “adequado”, por exemplo. Jawahar e Williams (1997), com base em uma revisão de 22 estudos, observam que as notas atribuídas em avaliações tendem a ser consideravelmente mais baixas quando o objetivo é exclusivamente o desenvolvimento e a melhoria. Isso contrasta com as avaliações cujo propósito é “administrativo”, como justificar aumentos por mérito e promoções, onde as notas geralmente são mais altas.

Paralelamente ao modelo de gestão do desempenho, a Anvisa elaborou uma proposta de programa de reconhecimento e recompensas não-pecuniárias com o objetivo de valorizar os servidores que geram maiores impactos para a organização. Tal programa utiliza como um dos critérios a avaliação do plano de trabalho do servidor.

### 3.4 FERRAMENTA DE VISUALIZAÇÃO DE RESULTADOS: *DASHBOARDS* DE GESTÃO DO DESEMPENHO

Para monitorar os resultados do modelo de gestão de desempenho da Anvisa, foram criados dois *dashboards* utilizando o Power BI, uma plataforma de *business intelligence* que oferece uma ampla gama de recursos para visualização e análise de dados, possibilitando a criação de *dashboards* personalizados e interativos. A ferramenta também disponibiliza funcionalidades para análise avançada de dados, como cálculos e segmentação, que ajudam a identificar padrões e tendências. Além disso, é possível compartilhar *dashboards* e relatórios com outras pessoas, o que facilita a colaboração e permite o acesso às informações em tempo real, promovendo decisões mais rápidas e eficazes.

Em sua página inicial, o *dashboard* principal apresenta o menu com os seguintes tópicos (Figura 2 e Figura 3):

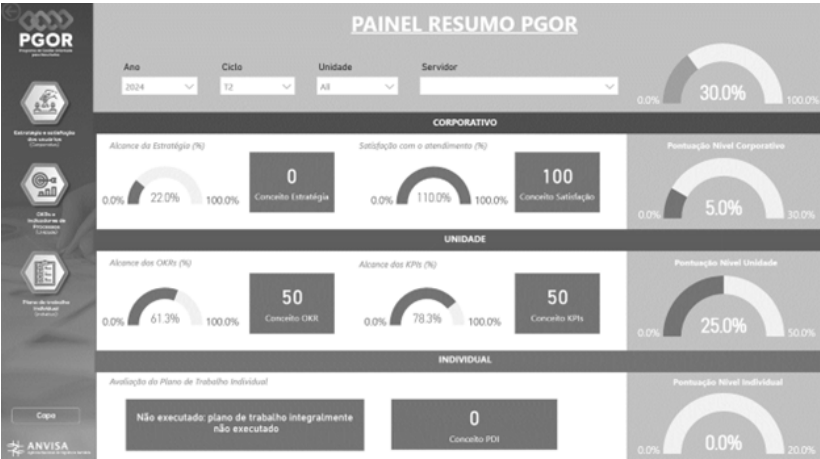
- Nível corporativo (alcance da estratégia e satisfação do usuário);
- Nível de unidades (OKRs táticos e KPIs de processos);
- Nível individual (Plano de Trabalho); e
- Painel resumo.

Figura 2. Menu do *dashboard* principal do novo modelo da Anvisa.



Fonte: elaboração própria.

Figura 3. Tela de resumo do *dashboard* principal do novo modelo da Anvisa.



Fonte: elaboração própria.

O nível corporativo tem a influência de toda a Anvisa para o resultado e mostra se a estratégia da Instituição está no caminho

esperado. Esse nível representa 30% da pontuação do modelo de gestão do desempenho e é subdividido em Alcance da Estratégia (25%), por meio da mensuração do indicador que mede o alcance dos resultados do Planejamento Estratégico Institucional e do Plano de Gestão Anual - PGA, além da Satisfação com o Atendimento (5%), relacionado à avaliação de satisfação com a Ouvidoria, a Carta de Serviços e Central de Atendimento. O *dashboard* demonstra o indicador da média do percentual de alcance dos KRs Estratégicos da Anvisa e o KR de Satisfação com o Atendimento, incluindo o detalhamento do alcance dos Objetivos do Mapa Estratégico da Anvisa.

O nível de unidade refere-se às Gerências Gerais e áreas de nível hierárquico equivalente, correspondendo a 50% da pontuação. O atingimento dos OKRs táticos representa 25% do desempenho da unidade, enquanto o atingimento dos KPIs de Processos são os outros 25%. Para efeito de visualização, o *dashboard* apresenta um resumo do atingimento dos OKRs e KPIs de Processos, e um menu lateral para navegação e abertura dos *dashboards* detalhados. A navegação para o detalhamento dos OKRs táticos traz um *dashboard* resumo com a contagem do número de objetivos da gerência geral ou equivalente, a contagem do número de KRs, a média do percentual de cumprimento dos KRs táticos e o detalhamento do percentual de atingimento de cada KR. A navegação para o detalhamento dos KPIs de processos traz um *dashboard* resumo com o número de processos selecionados pela gerência geral ou equivalente, além do número de indicadores de desempenho dos processos, a média de alcance desse conjunto de indicadores e o detalhamento do percentual de alcance por indicador de desempenho.

O nível individual representa 20% da pontuação e refere-se à avaliação do plano de trabalho do servidor. Para consulta, deve-se escolher o servidor e o trimestre. O *dashboard* apresenta as principais informações sobre o Plano de Trabalho:

- Situação do Plano de Trabalho – se aprovado, aguardando aprovação ou rejeitado;
- Avaliação do Plano de Trabalho – nota atribuída na avaliação da chefia imediata quanto à execução do Plano de Trabalho e seu respectivo conceito, conforme preconiza a IN nº 24 (Excepcional, Alto Desempenho, Adequado, Inadequado ou Não Executado);
- Gráfico da distribuição do Plano de Trabalho – percentual entre OKRs, Processos e Outros;
- Número de entregas cadastradas;
- Número de OKRs táticos ligados às entregas cadastradas;
- Número de KPIs – Indicadores de Processos ligados às entregas cadastradas;
- Número de Outros – atividades ligadas às entregas cadastradas; e
- Tabela do Plano de Trabalho Individual do Servidor e o percentual de tempo alocado em cada entrega.

Adicionalmente, foi elaborado um *dashboard* voltado para a visão dos gestores, para que pudessem acompanhar os planos de trabalho dos servidores de sua equipe, bem como compará-los aos de outras unidades. O menu principal apresenta as opções de resumo para os principais indicadores do desenvolvimento dos Planos de Trabalho Individual, ordenados por: gerência-geral ou equivalente; situação do Planos de Trabalho Individual com as avaliações por trimestre; e, por último, o detalhamento do Plano de Trabalho Individual de cada servidor. Assim, o gestor pode analisar o percentual de tempo dedicado às atividades vinculadas ao plano de entregas da unidade, a quantidade de pessoas envolvidas em cada entrega, entre outras informações, para que possa, então, ajustar os planos de trabalho para os próximos trimestres, se necessário.

Sobre a navegação no Painel, ele foi desenvolvido para ser publicado no portal da Anvisa, possibilitando que diversos públicos interessados utilizem a ferramenta, em especial os gestores, para subsidiar o seu processo de gestão do desempenho a nível de unidades.

Após a integração de todas as bases de dados, foram estabelecidos os relacionamentos entre elas, a fim de gerar *dashboards* interativos e relevantes. Foram utilizadas as opções de visualização disponíveis, visando tornar o painel claro e de fácil navegação. Buscou-se a integração com as bases de dados da Anvisa, evitando a criação de novas bases e, conseqüentemente, a duplicidade do esforço dos gestores em registrar os resultados. Além disso, propiciou-se a atualização frequente das informações do *dashboard*.

A perspectiva é de que, com o desenvolvimento dessa ferramenta de *dashboard*, seja possível estruturar a geração de dados e informações relevantes, fidedignos e tempestivos sobre o desempenho voltados para fundamentar o aprendizado, reforçando a busca por soluções inovadoras, além de deliberações com base em evidências, melhorias e incentivos.

O desenvolvimento do novo modelo de gestão do desempenho e dos *dashboards* está alinhado aos indicadores RS04.01 e RS06.02 da GBT. O primeiro deles prevê a liderança como asseguradora de que as prioridades e objetivos estratégicos sejam bem conhecidos e comunicados por toda a Autoridade Reguladora Nacional (NRA). Nesse sentido, o *dashboard* principal contribui com a comunicação da estratégia por ser acessível a todos os servidores. Além disso, o novo modelo busca alinhar-se ao indicador ao vincular o Plano de Trabalho individual ao Plano de Entregas da unidade organizacional, uma vez que estes são vinculados, também, à estratégia institucional.

O indicador RS06.02 prevê que deve ser estabelecido um sistema periódico de avaliação de pessoal para revisar o desempe-



nho e as competências, identificar necessidades de treinamento e acordar metas de desempenho. Para cada categoria de pessoal a natureza e a extensão de seu envolvimento, assim como seus papéis e responsabilidades devem ser claramente definidos. Isso permitirá decidir sobre a disciplina e o nível de treinamento exigido para cada categoria. Além disso, é necessário avaliar a competência e o desempenho dos membros da equipe em intervalos definidos, para garantir a adequação da expertise necessária para desempenhar funções regulatórias. Os *dashboards*, ao possibilitarem a visualização dos dados referentes ao desempenho, permitem também que os gestores ajustem a rota da estratégia conforme a necessidade, fazendo uma melhor alocação e distribuição do tempo da força de trabalho nas entregas prioritárias e uma estruturação do processo de comunicação e feedback.

### 3.5 IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO MODELO

A implementação do novo modelo de gestão do desempenho na Anvisa foi planejada em fases. Em um primeiro momento foram selecionadas apenas as unidades com maior grau de maturidade na utilização dos instrumentos de gestão. Essa fase foi intitulada de implementação piloto. Foram selecionadas 11 gerências gerais ou equivalentes, de um total de 33 unidades. Além do grau de maturidade, buscou-se uma amostra de unidades que representasse todas as diretorias da agência, de modo a abranger diferentes composições e rotinas.

As unidades-piloto, assim denominadas, definiram os OKRs táticos e selecionaram os KPIs de processos mais representativos das atividades desempenhadas pela unidade. Para o estabelecimento das metas, foi considerada a série histórica, a disponibilidade de recursos, entre outros fatores.

O novo modelo contribui também para a priorização e maior padronização na mensuração de desempenho das unidades

ao estabelecer o uso dos mesmos instrumentos por todos, eliminando a utilização de instrumentos paralelos.

Após o primeiro ciclo de implementação, a Anvisa planeja selecionar mais unidades e, se necessário, ajustar os instrumentos de gestão utilizados, bem como aprimorar as regras e orientações para os servidores.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do desempenho é fundamental para que as organizações alinhem suas atividades aos objetivos estratégicos e assegurem que os resultados desejados sejam alcançados de forma eficaz. No caso da Anvisa, esse alinhamento é particularmente significativo, dado seu papel na proteção da saúde pública e na garantia da qualidade dos produtos e serviços oferecidos à população. Com a implementação do novo modelo de gestão do desempenho, espera-se que a Anvisa não apenas melhore seus processos internos, mas também maximize a criação de valor público. Isso se traduz em serviços mais eficientes, transparentes e acessíveis, que atendem diretamente às necessidades da sociedade, reforçando a confiança do público na agência e promovendo o bem-estar coletivo.

A estrutura do novo modelo de gestão do desempenho foi bem-sucedida ao incorporar as orientações previstas pela IN nº 24 e contribuir com os indicadores da GBT. A implementação desse novo modelo traz diversos benefícios, incluindo o alinhamento estratégico mais forte, o melhor engajamento das equipes, a visão sistêmica da atuação do servidor dentro do processo de trabalho e dos objetivos da unidade, a possibilidade de melhor alocação e distribuição do tempo da força de trabalho nas entregas prioritárias, a estruturação do processo de comunicação e *feedback* com o uso de evidências e ainda uma simplificação do processo de gestão do desempenho. No entanto, também existem desafios

como a necessidade de adaptação cultural dentro da Intuição e a adequação das práticas existentes aos novos padrões. O suporte e o engajamento contínuos da liderança serão peças fundamentais para superar esses desafios.

## REFERÊNCIAS

Aguinis, Herman, Harry Joo, and Ryan K. Gottfredson. “Why we hate performance management—And why we should love it.” *Business Horizons* 54.6 (2011): 503-507.

Aluri, R., Reichel, M. Performance evaluation: a deadly disease? *The Journal of Academic Librarianship*, v. 20, n. 3, p. 145-155, July 1994.

Brandão, Hugo Pena, and Tomás de Aquino Guimarães. “Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?” *Revista de Administração de empresas* 41 (2001): 8-15.

Behn, Robert D. “Why measure performance? Different purposes require different measures.” *Public Administration Review* 63.5 (2003): 586-606.

Brasil. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. *Diário Oficial da União*, 17 maio 2022.

Brasil. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. *Diário Oficial da União*, 28 jul. 2023.

Brasil. Lei nº 13.848, de 25 de junho de 2019. *Diário Oficial da União*, 26 jun. 2019.

Brasil. Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999. *Diário Oficial da União*, 27 jan. 1999.

Brasil. MPOG. Guia Referencial para Medição do Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília, 2009.

Caetano, A. (2008). Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber. Lisboa: Livros Horizonte.

Guimarães, Tomás de Aquino, Rosa Maria Nader, and Sérgio Pinela Ramagem. “Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais.” *Revista de Administração Pública* 32.6 (1998): 43-a.

Jawahar, I. M., and Charles R. Williams. “Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect.” *Personnel Psychology* 50.4 (1997): 905-925.

Lucena, M. D. S. Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

Mota, J. P. C., Cançado, J. P. G., & Martins, H. F. “A performance do processo e o processo da performance: modelagem de indicadores e definição de sistemáticas de monitoramento & avaliação no contexto do BPM.” *BPM Scientific Magazine*, 1º sem., 2020.

Nicola, Terracciano. “Performance management at the organizational level.” *Annals of Spiru Haret University. Economic Series* 17.2 (2017): 19-28.

Oliveira-Castro, G. A., Lima, G. B. C., Veiga, M. R. M. “Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias.” *Revista de Administração* 31.3 (1996): 38-52.

Radnor, Zoe. “Hitting the target and missing the point? Developing an understanding of organizational gaming.” *Perfor-*

mance information in the public sector: How it is used. London: Palgrave Macmillan UK, 2008. 94–105.

Van Dooren, Wouter, Geert Bouckaert, and John Halligan. Performance management in the public sector. Routledge, 2015.

# 7

## A EXPERIÊNCIA DE COCRIAÇÃO DE UM GUIA REFERENCIAL DE TRANSPARÊNCIA E USO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

# **A EXPERIÊNCIA DE COCRIAÇÃO DE UM GUIA REFERENCIAL DE TRANSPARÊNCIA E USO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Jessika Moreira

Mirian Bittencourt

João Paulo Mota

Euciana Ferreira

## **1. INTRODUÇÃO: A TRANSPARÊNCIA E USO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Nos últimos anos, a transparência de dados no setor público emergiu como um tópico central nas discussões sobre governança e administração pública. A prática de tornar informações governamentais acessíveis e claras para a população envolve a disponibilização de dados sobre orçamento, gastos públicos, políticas, decisões, ações das autoridades, entre outras informações de interesse público (Possamai, 2016; Zuccolotto, 2019). Em uma sociedade cada vez mais conectada e informada, a transparência de dados é vital por diversas razões.

Primeiramente, a transparência facilita a prestação de contas, permitindo que os cidadãos observem e avaliem como as organizações públicas atuam, promovendo a responsabilidade dos gestores públicos (Zuccolotto, 2019). Em segundo lugar, estimula a participação cidadã, facilitando o envolvimento da população nos processos democráticos e permitindo que decisões informa-

das sejam tomadas, contribuindo para a formulação de políticas públicas mais assertivas (Zuccolotto, 2019). Outro aspecto crucial é a construção de confiança nas instituições, uma vez que a transparência demonstra que as ações são conduzidas de maneira justa e honesta (OECD, 2019). A disponibilização de dados acessíveis pode ser utilizada também para melhorar a gestão pública e incentivar inovações que beneficiem a sociedade (Freitas; Praça, 2023).

Dentro desse contexto da transparência de dados no setor público, a gestão de pessoas é uma área de importância crítica. A transparência nessa área envolve a disponibilização de informações sobre contratações, promoções, salários, avaliações de desempenho, treinamentos e outras atividades relacionadas à gestão dos servidores. A transparência na gestão de pessoas contribui para a confiança e justiça, garantindo igualdade de oportunidades e construindo uma reputação positiva das instituições públicas, tornando-as mais atraentes para profissionais qualificados. Adicionalmente, ela melhora a gestão de recursos humanos ao permitir uma alocação mais efetiva dos servidores, identificando áreas que necessitam de equipes com qualificações específicas, possibilitando uma maior geração de resultados com os serviços realizados por meio dessa alocação (Cho; Choi; Choi, 2023).

A transparência de dados no setor público, especialmente na gestão de pessoas, é essencial para a construção de uma administração efetiva, justa e confiável. Fortalece a democracia, melhora a gestão pública e aumenta a confiança da população nas instituições (Freitas; Praça, 2023; Cho; Choi; Choi, 2023). Ao promover a transparência e uso desses dados para a tomada de decisão, contribui-se para um governo mais aberto e responsável, beneficiando toda a sociedade.

Para além disso, os dados de gestão de pessoas, quando disponíveis, podem ser uma importante ferramenta para uso in-



terno nas organizações públicas. Por meio de dados e evidências é possível tomar decisões mais assertivas para a gestão de pessoas, guiando seleções, desenvolvimento e alocação de servidores (Cho; Choi; Choi, 2023) para que se possa aumentar as possibilidades de geração de resultados à sociedade, crescimento profissional para os servidores e satisfação com o trabalho realizado. Assim, é necessário não apenas possuir dados disponíveis e transparentes, mas utilizá-los interna e externamente às organizações públicas para subsidiar uma tomada de decisão mais bem direcionada e assertiva.

Especificamente na área da saúde, dispor de dados confiáveis de gestão de pessoas se torna ainda mais evidente relevante, onde a qualidade da força de trabalho está diretamente relacionada à capacidade de resposta das instituições. Organizações de saúde enfrentam desafios complexos na alocação de profissionais, na formação de lideranças técnicas e na garantia de equipes adequadas para contextos dinâmicos e de alta demanda. Nesses cenários, o acesso a dados confiáveis e transparentes sobre o quadro de pessoal é essencial para decisões mais estratégicas, com impacto direto na qualidade dos serviços prestados à população.

No contexto brasileiro, apesar dos esforços e importantes avanços para reforçar a transparência, como por exemplo a criação da Lei de Acesso à Informação (LAI) em 2011, a transparência de dados sobre a gestão de pessoas nas organizações públicas ainda é desafiadora. Segundo Freitas e Praça (2023), as informações disponíveis são insuficientes para que estudos e análises mais qualificados sejam realizados, pois entre as dificuldades encontradas quando se busca informações sobre pessoal no setor público estão:

- a) A não existência de padronização de nomenclaturas e símbolos para os diversos cargos existentes na administração pública, principalmente para cargos comissionados;
- b) O não fornecimento, na maioria dos estados brasilei-

ros, de um conjunto de informações desagregadas sobre gênero, cor, raça ou origem étnica e escolaridade de ocupantes de cargos de lideranças, além da data de início de trabalho e as atribuições previstas para esses cargos, delimitadas em textos legais; e

- c) A falta de informações complementares sobre órgãos de lotação e remunerações dos servidores.

Imbuídos da compreensão da insuficiência de informações e da oportunidade que a administração pública possui de ser transparente com dados de gestão de pessoas e utilizar dessas informações para a tomada de decisão, o Movimento Pessoas à Frente – um movimento da sociedade civil, plural e suprapartidário, dedicado ao debate e à construção da melhoria do Estado a partir da gestão de pessoas no setor público – se uniu a um conjunto de especialistas, por meio do Grupo de Trabalho (GT) de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, para elaborarem conjuntamente um guia referencial reunindo práticas e recomendações para a promoção de avanços nesse tema.

Essa atuação visa incentivar que as organizações públicas tenham dados disponíveis de maneira transparente e os utilizem para identificar desigualdades e oportunidades nos cargos públicos, assim como para aprimorar as políticas de gestão de pessoas no setor público. Com isso, espera-se alcançar um funcionalismo mais apto, diverso e engajado, que possa atuar em prol de serviços públicos mais responsivos às demandas da sociedade.

Esse processo de cocriação propiciou consolidar um roteiro para o aumento da transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público, provenientes da sistematização dos conteúdos gerados nos encontros do GT.

Assim, este artigo busca descrever o processo de concepção e o produto gerado pelo GT: o guia referencial, composto pelos principais argumentos e explicações sobre: i) a importância

da transparência e uso de dados na gestão de pessoas; ii) o modelo conceitual produzido, unindo os eixos de fluxo informacional, coleta, análise, divulgação de dados, temas e legislações relacionadas; iii) estratégia de implementação com boas práticas; e iv) conjunto de instrumentos que podem ser adotados na prática e no dia a dia das organizações.

## **2. METODOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DE UM GUIA REFERENCIAL DE TRANSPARÊNCIA E USO DE DADOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

A construção do guia referencial de transparência e uso de dados de gestão de pessoas no setor público deu-se por meio de oficinas de cocriação com o Grupo de Trabalho (GT) de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, formado por um conjunto de pessoas interessadas no tema, vindas do setor público e privado, além do terceiro setor. Essas oficinas aconteceram em 7 encontros abordando temas específicos da transparência e uso de dados no contexto do setor público brasileiro:

- Encontro 1 – Por que transparência de dados sobre pessoal?
- Encontro 2 – Quais dados deveriam ser disponibilizados e como?
- Encontro 3 – Públicos, dores e necessidades de informação;
- Encontro 4 – Legislações relacionadas: LGPD, LAI, entre outras;
- Encontro 5 – Coleta, análise e disponibilização de dados e tecnologia da informação (TI);
- Encontro 6 – Uso/Consumo de dados e geração de valor;
- Encontro 7 – Validação das propostas para o guia referencial.

Antes de cada encontro, os participantes receberam um material relacionado ao tema para pré-leitura. Esse material tinha por objetivo instigar o debate e apresentar insumos para as oficinas. Durante os encontros, especialistas convidados fizeram uma apresentação técnica sobre o tema ou apresentaram experiências de implementação do tema na prática, indicando desafios e aprendizados.

Em seguida, os participantes foram convidados a debater o tema por meio de dinâmicas estruturadas de colaboração em grupos menores, trazendo contribuições sobre as dificuldades enfrentadas por aqueles que tentam implementar um maior uso de dados de gestão de pessoas nas organizações públicas, proporcionando um espaço de troca de experiências e recomendações com os participantes que conseguiram avançar nessa implementação.

Por meio dessas dinâmicas em grupo, ao final do encontro, obtinha-se um conjunto de diretrizes, boas práticas e referências do que precisa ser realizado para que as organizações públicas possam caminhar em direção a uma maior transparência e uso das informações de gestão de pessoas.

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO: PRINCIPAIS INSIGHTS IDENTIFICADOS E DIRETRIZES GERADAS DURANTE A CONSTRUÇÃO DO GUIA REFERENCIAL**

O conjunto de encontros realizados pelo Grupo de Trabalho (GT) teve como principais resultados a compreensão sobre a importância do tema, seus benefícios, desafios e os possíveis meios de superá-los. Essa compreensão partiu de um conjunto de materiais de referência, apresentação de especialistas, casos de aplicações no cenário brasileiro e internacional, além da experiência dos participantes do GT na tentativa de ampliar a transparência e uso de dados de gestão de pessoas em suas organizações.

Nesse contexto, a importância da temática deve-se principalmente aos benefícios de se ter dados disponíveis sobre a gestão e pessoas nas organizações públicas. Esses benefícios compreendidos entre os diversos participantes e especialistas que apresentaram as suas experiências são:

- O aprimoramento da gestão e tomada de decisões: o acesso a dados na gestão de pessoas permite a tomada de decisões mais informadas sobre um conjunto de temáticas da área, como por exemplo o desenvolvimento profissional, a alocação de servidores e o planejamento da força de trabalho. Além disso, a análise e tomada de decisão com base em dados permite melhores escolhas de profissionais para exercerem posições de liderança com base em competências, experiências e formação profissional, dentre outros critérios.
- Aumento da responsabilidade: políticas de transparência e uso de dados na gestão de pessoas podem aumentar a responsabilidade das equipes com o trabalho realizado, principalmente por líderes, pois é possível identificar com maior clareza o impacto das decisões na organização, nos demais servidores, nas políticas públicas e na sociedade;
- Aumento da confiança: possuir dados apoia a gestão interna por permitir identificar áreas de melhoria e promover uma cultura de decisões baseadas em evidências. Externamente, com a devida transparência dessas informações, é possível fortalecer a confiança da sociedade nas organizações públicas, mostrando a integridade das decisões, principalmente na seleção de lideranças. Isso contribui para uma relação mais sólida e transparente entre as organizações públicas, seus colaboradores e a sociedade;
- Promoção de uma cultura de gestão de pessoas comprometida com resultados: auxiliam na construção de

uma cultura justa e comprometida com o desenvolvimento dos servidores públicos, o que pode promover uma geração de mais e melhores resultados para a sociedade;

- **Melhoria das capacidades, conhecimento e engajamento dos colaboradores:** o acesso a informações sobre desempenho e oportunidades de carreira incentiva servidores a melhorar habilidades e buscar excelência. Colaboradores informados e empoderados são mais propensos a serem engajados e produtivos.
- **Valorização dos colaboradores:** auxilia também na criação de uma cultura organizacional mais aberta e participativa, comprometida com a valorização dos colaboradores, usando dados e evidências para melhor valorizá-los.

Entretanto, junto aos benefícios, o GT compreendeu e incluiu no guia os desafios que precisam ser superados para que as organizações públicas tenham dados disponíveis para uso interno e possam dar a devida transparência a essas informações para que possam ser utilizadas também pelos diversos grupos de pessoas interessadas na sociedade. Os principais desafios são:

- **Conformidade legal e ética:** é crucial tratar dados sensíveis com ética e de acordo com a legislação vigente, como a Lei de Acesso à Informação (LAI) – Lei nº 12.527/2011 – e a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709/2018;
- **Privacidade e segurança da informação:** garantir a segurança e privacidade dos dados coletados é fundamental, especialmente para dados pessoais sensíveis, conforme define a LGPD. Colaboradores podem hesitar em compartilhar dados pessoais devido a preocupações relacionadas à privacidade;
- **Domínio de ferramentas de TI:** familiaridade com fer-

ramentas de tecnologia da informação é essencial para a gestão efetiva de dados, desde a coleta até a divulgação, sendo muitas vezes necessário investir em capacitações sobre essas ferramentas;

- Conhecimentos necessários para o tratamento de dados: servidores precisam de capacitações para implementar práticas adequadas para a coleta, análise e divulgação de dados, conforme as melhores práticas;
- Recursos financeiros e tecnológicos: limitações orçamentárias podem dificultar investimentos necessários em tecnologia e capacitação para implementar a transparência e uso de dados de forma efetiva;
- Complexidade dos dados: estruturas de dados complexas e a falta de padronização podem tornar a coleta, análise e interpretação desafiadoras;
- Gestão de expectativas dos colaboradores: alinhar expectativas sobre o que deve ser compartilhado e como os dados serão utilizados é crucial;
- Engajamento e participação: garantir o engajamento dos colaboradores no processo de transparência e uso de dados exige esforços contínuos de comunicação e conscientização;
- Cultura organizacional: estabelecer uma cultura de dados pode ser desafiador devido à resistência à mudança dentro das organizações públicas;
- Comunicação efetiva: comunicar dados de forma clara e concisa, equilibrando linguagem acessível e técnica, é essencial para que os destinatários possam entender e usar as informações.

Assim, buscando identificar o caminho a ser trilhado pelas organizações públicas para possuir dados disponíveis e divulgá-los, superando os desafios apresentados, elaborou-se a visão multidimensional da transparência e uso de dados em gestão de pessoas no setor público que permitisse compreender os diversos elementos envolvidos em avançar no tema.

Figura 1. Visão multidimensional da transparência e uso de dados em gestão de pessoas no setor público



Segundo essa visão, a transparência e uso de dados se baseiam no tratamento e divulgação de informações relevantes e confiáveis para uso interno e externo para que seja possível acompanhar e utilizar essas informações para embasar decisões, tanto da organização pública, quanto da sociedade que a observa. Dessa forma, faz-se necessário compreender quem se interessa por dados da gestão de pessoas no setor público e que necessidades de informações possuem. Para isso, é necessário compreender também os diversos temas e tipos de dados existentes que podem ser gerados.



Por meio disso, as organizações poderão realizar coletas, análises e divulgação de informações de maneira mais assertiva, para atender as necessidades dos interessados. À medida que se consome os dados, novas necessidades podem surgir, criando assim uma dinâmica cíclica de transparência e uso de dados.

Cabe ressaltar que esses interessados podem ser grupos internos da organização como, por exemplo, unidades ou gestores da alta administração, podendo se tratar também de grupos externos, tais como pesquisadores de universidades, imprensa, organizações do terceiro setor e até mesmo outras organizações públicas.

Paralelo a isso, diversos outros elementos estão diretamente relacionados e são fundamentais para que esse ciclo ocorra: legislação vigente, governança de dados, competências-chave e ferramentas de tecnologia da informação (TI). Durante a identificação dos grupos interessados, suas necessidades e temas requeridos, assim como durante a coleta, análise e divulgação de informações, é preciso estar de acordo com a legislação relacionada, principalmente a LGPD e a LAI.

Junta-se a isso o fato de que os servidores que irão trabalhar com a coleta, análise e disponibilização de dados precisam possuir ou desenvolver as competências necessárias para realizar tais atividades, assim como ter acesso às ferramentas de TI adequadas para esse trabalho. Por fim, para estar de acordo com a legislação, evitando riscos à instituição e aos dados pessoais sensíveis dos servidores, com garantia do uso correto, é necessário que a organização estruture e mantenha uma boa governança de dados.

Por meio do modelo conceitual da visão multidimensional foi possível estruturar um caminho a ser seguido pelas organizações públicas que desejem avançar na transparência de dados de gestão de pessoas no setor público, apresentado a seguir por meio de um roteiro de implementação. Trata-se de um conjunto de recomendações e boas práticas que podem ser aplicadas pelas

organizações públicas para que se obtenha uma maior divulgação e uso dessas informações.

Figura 2. Roteiro de implementação para avançar no processo de transparência e uso de dados em gestão de pessoas no setor público



Em conjunto ao roteiro, recomenda-se também a utilização de alguns instrumentos.

Quadro 1. Ferramentas relacionadas ao roteiro de implementação para avançar no processo de transparência e uso de dados em gestão de pessoas no setor público

Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
<p>1. Análise de contexto e diagnóstico inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Avaliar o atual estado da transparência e uso de dados em gestão de pessoas em sua organização;</li><li>Identificar pessoas interessadas e informações necessárias para atender suas necessidades de informações e gerar valor;</li><li>Identificar os principais desafios, lacunas e oportunidades para aprimoramento. Como esses dados estão armazenados? Como estão sendo coletados? Como podem ser utilizados?</li></ul>	<p>Avaliação da maturidade</p>

Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
<p>2. Engajamento e comunicação para a construção de cultura analítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolver todas as partes interessadas relevantes, incluindo líderes, colaboradores, órgãos de controle e sociedade civil;</li> <li>• Comunicar de forma transparente os objetivos, benefícios e impactos da transparência e uso de dados, apresentando as oportunidades de geração de valor para a organização e públicos externos por meio dessas informações;</li> <li>• Utilizar canais efetivos de comunicação para garantir o apoio e a colaboração de todos os envolvidos, principalmente o patrocínio das lideranças da organização.</li> </ul>	-
<p>3. Definição da governança:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender as políticas e diretrizes específicas para a coleta, análise, divulgação e proteção de dados em gestão de pessoas;</li> <li>• Estabelecer procedimentos robustos para garantir a conformidade com as leis e regulamentos de proteção de dados, como a LGPD;</li> <li>• Construir procedimentos e normativos internos que apoiem a transparência de informação;</li> <li>• Definir a equipe que irá trabalhar diretamente com as etapas necessárias para geração da transparência dos dados, seus papéis e responsabilidades.</li> </ul>	<p>Termo de Confidencialidade e Sigilo - direcionado aos servidores que tratarão os dados coletados</p> <p>Aviso de Privacidade e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - direcionado aos respondentes de coletas de dados pessoais</p>

Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
<p>4. Capacitação e treinamento inicial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar e realizar ações que possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos básicos necessários para a realização do trabalho pelos servidores alocados na equipe, incluindo a garantia de recursos para essas ações de capacitação;</li> <li>• Promover a conscientização sobre a importância da transparência e uso de dados em gestão de pessoas, principalmente de lideranças, e as melhores práticas para sua implementação, auxiliando na construção da cultura de dados na organização;</li> <li>• Treinamentos e cursos de capacitação sobre LGPD, LAI e governança de dados, que podem fornecer conhecimentos técnicos e práticos para profissionais envolvidos na gestão de pessoas no setor público. Essas iniciativas educacionais podem ajudar a garantir o cumprimento das obrigações legais e promover uma cultura de transparência e proteção de dados;</li> <li>• Compreender e trocar ideias (benchmarking) com outras organizações que já implementaram tais práticas, com vistas a ter acesso a informações de como estão organizando os dados, analisando e quais retornos e geração de valor para a organização e para a sociedade conseguiram gerar.</li> </ul>	<p>Ações de desenvolvimento individual: trilhas de aprendizagem</p>

Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
<p>5. Planejamento do trabalho a ser realizado e sua continuidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição clara dos objetivos e perguntas estratégicas que pautarão o trabalho com dados;</li> <li>• Estabelecimento de objetivos SMART;</li> <li>• Definição de fonte de dados e coleta desses dados;</li> <li>• Definição das formas de análises que serão utilizadas;</li> <li>• Mapeamento/identificação dos possíveis produtos que poderão ser gerados com os dados coletados;</li> <li>• Definições sobre a sustentação da solução.</li> </ul>	<p>Canvas de Dados para estruturação do levantamento de dados</p>
<p>6. Execução do planejado e seu devido acompanhamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executar a implementação ágil do uso de dados em gestão de pessoas, com o apoio das políticas e procedimentos de forma gradual e monitorada, gerando produtos mínimos viáveis que podem ser evoluídos ao longo do tempo.</li> </ul>	<p>Instrumentos para coleta de dados sobre lideranças (censo)</p> <p>Orientações para coleta, análise e tratamento de dados em gestão de pessoas</p> <p>Delimitação de produtos de dados que podem ou precisam ser gerados)</p>
<p>7. Comunicação ampla interna e externa dos produtos de dados gerados e como essas informações podem ser utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Com base nas necessidades dos interessados internos e externos à organização, comunicar e direcionar como os produtos de dados podem ser acessados e utilizados;</li> <li>• Coleta de feedbacks constante dessas pessoas interessadas com vistas à geração de melhoria contínua dos produtos de dados.</li> </ul>	<p>-</p>

Passo a passo	Instrumentos que podem ser utilizados
<p>8. Utilização dos produtos de dados para geração de diagnósticos da gestão de pessoas da organização e planejamento de ações:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de lacunas, problemas e pontos de melhoria na gestão de pessoas com base nos dados e produtos de dados gerados;</li> <li>• Tomada de decisão baseada nesses dados, buscando principalmente definir estratégias/ações e soluções efetivas a serem implementadas para superação das lacunas identificadas e/ou traçando objetivos de transformação do quadro de pessoal do órgão, por exemplo, aumento da diversidade.</li> </ul>	Produtos de dados gerados
<p>9. Coleta de feedbacks, ajustes contínuos nos produtos de dados e avaliação das ações internas realizadas com base nos dados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contatos contínuos com os usuários e interessados pelos produtos de dados com vistas à geração de aprimoramentos dos produtos de dados;</li> <li>• Implementação de ações de melhoria contínua e sustentação da solução;</li> <li>• Monitoramento e avaliação do impacto das políticas implementadas na organização.</li> </ul>	Avaliação de satisfação dos usuários dos produtos de dados com espaço para inclusão de sugestões de melhoria e reclamações

Para inspirar e possibilitar que as organizações possam conhecer os trabalhos que foram ou estão sendo realizados no âmbito do uso e transparência de informações da gestão de pessoas das organizações públicas, o guia gerado com base nas oficinas do GT apresentou um conjunto de casos nacionais e internacionais. Com base nessas informações, buscou-se fornecer subsídios àqueles pessoas e lideranças comprometidas e interessadas com o uso estratégico e a transparência de dados em gestão de pessoas.

Por fim, o principal resultado gerado por esse trabalho foi a síntese das propostas trazidas ao longo do guia, com um conjunto de 11 declarações de ações necessárias para aprimorar o nível de transparência e uso de dados na gestão de pessoas no setor público brasileiro. Entende-se que se as organizações públicas atuarem no que essas declarações sugerem, principalmente as 1, 2, 3, 7 e 9, muito se avançará para tornar a gestão de pessoas no setor público mais transparente e geradora de dados e evidências para suportar a tomada de decisão com uso interno e externo. Essas declarações são:

- 1) Estabelecer políticas claras de governança de dados que garantam a integridade, a segurança, a proteção e a privacidade dos dados pessoais coletados e compartilhados, em conformidade com a legislação de privacidade e segurança de dados vigentes.
- 2) Definir informações mínimas a serem prestadas pelos servidores e lideranças, tais como:
  - a) Idade;
  - b) Sexo;
  - c) Étnico-racial;
  - d) Identidade de gênero;
  - e) Deficiência;
  - f) Formação acadêmica;
  - g) Experiências profissionais;
  - h) Competências profissionais;
  - i) Forma de ingresso na administração pública (concurso público, pré-seleção ou livre nomeação);
  - j) Informações sobre cargos de confiança:
    - Ocupantes;
    - Perfil profissional dos ocupantes (formação acadêmica, experiências profissionais e competências profissionais);

- Datas de início de exercício; e
  - Filiação partidária, quando aplicável.
- k)** Currículos das lideranças em formato padronizado;
- l)** Principais projetos e entregas realizadas por lideranças;
- m)** Perfil das vagas para cargos de liderança:
- Formação necessária;
  - Competências esperadas;
  - Experiência desejável; e
  - Outras informações relevantes.
- n)** Força de trabalho, com especificações sobre colaboradores ativos e inativos;
- o)** Registros de aposentadoria e mudanças de carreira dos servidores;
- p)** Registros de licenças médicas, incluindo:
- Número de pedidos;
  - Tipos de doenças ocupacionais mencionadas; e
  - Outras informações relevantes;
- q)** Remuneração;
- r)** Despesas de pessoal e projeções, abrangendo:
- Complementos de remuneração;
  - Verbas;
  - Bolsas; e
  - Demais benefícios;
- s)** Registros e detalhamento de cargos temporários, contemplando:



- Quantidade,
  - Perfil profissional da vaga;
  - Perfil profissional dos ocupantes; e
  - Remuneração dos temporários contratados.
- t) Estrutura de carreiras e cargos em extinção;
- u) Dados referentes ao bem-estar e saúde mental;
- v) Dados referentes a assédio;
- w) Legislação sobre pessoal no serviço público.
- 3) Implementar ações de coleta dessas informações que garantam que todos os servidores e lideranças disponibilizem o conjunto de dados mínimos citados acima periodicamente, como por exemplo:
- x) No momento de ingresso na administração pública os dados serem coletados e validados;
- y) Na realização de recadastramento periódico dos servidores.
- 4) Possuir base de dados consolidada da gestão de pessoas, com interoperabilidade e adoção de Interfaces de Programação de Aplicações (APIs), facilitando a integração e o cruzamento de dados de gestão de pessoas com dados de outras áreas (saúde, educação, segurança etc.) para uma análise mais abrangente da administração pública.
- 5) Assegurar critérios robustos de qualidade dos dados e estabelecer processos contínuos de auditoria e revisão para garantir a precisão, atualização e confiabilidade.
- 6) Oferecer capacitações regulares para equipes e gestores sobre como utilizar ferramentas de análise e apresentação de dados.
- 7) Utilizar dados para realização de diagnósticos e identificação de pontos de melhoria na gestão de

pessoas da organização pública como, por exemplo, realizar análises preditivas em gestão de pessoas para identificar tendências e antecipar futuras necessidades de pessoal no serviço público.

- 8) Desenvolver um portal nacional unificado de transparência de dados de gestão de pessoas que centralize o conjunto de dados, produtos de dados e informações de forma acessível e organizada, contando com um padrão de estrutura de dados abertos sobre a gestão de pessoas que alinhe informações de estados e municípios em linguagem padrão.
- 9) Disponibilizar os dados de gestão de pessoas em formatos diversos, conforme as boas práticas de dados abertos:
  - a) Dados completos, primários, atuais, acessíveis, processáveis por máquinas, não- discriminatórios, não- proprietários, livres de licenças;
  - b) Linguagem simples, disponibilizada de forma acessível, atendendo às normas de acessibilidade digital e em formato amigável a diversos públicos.
- 10) Promover capacitação contínua em gestão de dados para lideranças públicas adotarem práticas de tomada de decisão com base em evidências;
- 11) Desenvolver e compartilhar experiências e boas práticas em gestão de pessoas entre estados e municípios, promovendo a melhoria contínua e a aprendizagem coletiva.

Ademais, por meio do trabalho realizado no âmbito do GT de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público, ao longo da elaboração desse guia referencial, foi possível subsidiar o projeto de Lei nº 887/2024, em tramitação no

Senado Federal. Esse projeto propõe a alteração na Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011) para promover a divulgação de informações de interesse público sobre a composição de cargos de órgãos e entidades do Poder Público.

Para fundamentar a defesa do projeto de lei, foi utilizado o material elaborado no âmbito do Movimento Pessoas à Frente. Esse documento propõe alterar a LAI para que passe a determinar, nacionalmente, a transparência ativa sobre as seguintes informações da gestão de pessoas das organizações públicas:

- Número de cargos efetivos, comissionados, temporários e outros vínculos;
- Identificação nominal dos ocupantes desses cargos;
- Dados demográficos e profissionais (etnia, sexo, idade, escolaridade, experiência e tempo de serviço público);
- Valores recebidos por cada ocupante a qualquer título (salários, benefícios, indenizações etc.);
- Valores pagos a ocupantes em situações como aposentadoria ou participação em conselhos;
- Procedência profissional dos ocupantes.

Além disso, o documento do Movimento Pessoas à Frente defende e propõe também que as organizações públicas implementem ferramentas eletrônicas de pesquisa que garantam acesso claro e atualizado anualmente, sem que o solicitante precise se identificar, e que o Executivo Federal estructure e implemente ações para integrar as informações da gestão de pessoas das organizações públicas em âmbito nacional por meio de Painéis Estatísticos de Pessoal e/ou por um Observatório de Pessoal, por exemplo.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Implementar a transparência e o uso de dados na gestão de pessoas no setor público é fundamental para melhorar a governança e a tomada de decisões baseadas em evidências. Uma administração pública que valoriza a transparência e o uso de dados em gestão de pessoas se posiciona melhor para enfrentar os desafios atuais de gerir equipes para a geração de resultados. Com o avanço da tecnologia e o surgimento de novas metodologias de análise de dados, é fundamental que o setor público se mantenha ágil e receptivo à inovação. Capacitar continuamente os servidores, investir em infraestrutura segura e envolver a sociedade civil são pilares essenciais para a evolução da análise de dados na gestão de pessoas.

Assim, o trabalho realizado pelo Grupo de Trabalho de Transparência de Dados de Gestão de Pessoas no Setor Público no tema e em prol da formulação de um guia referencial tem por objetivo inspirar pessoas e lideranças comprometidas e interessadas no uso estratégico e transparência de dados sobre o quadro de pessoal, além de subsidiá-las com os conhecimentos e boas práticas necessários para avançar. Esse guia apresenta uma introdução ao tema, trazendo instrumentos e metodologias para orientar a aplicação, possibilitando a sua implementação de forma customizada ao contexto institucional.

O presente artigo buscou retratar essa experiência, sistematizando os resultados alcançados com o trabalho do GT na cocriação do guia referencial, trazendo a importância da transparência e uso de dados na gestão de pessoas. Por meio de um modelo conceitual estruturado, o trabalho detalhou os principais elementos envolvidos, propondo uma estratégia de implementação e apresentando boas práticas identificadas pelo GT, em conjunto com instrumentos que podem ser adotados no dia a dia das organizações.

No caso das organizações públicas da área da saúde, os instrumentos propostos mostram-se particularmente relevantes, dada a centralidade das equipes na efetivação de políticas e na entrega de serviços à população. A transparência sobre perfis profissionais, estrutura de carreira, lotação e ocupação de funções permite diagnósticos mais precisos e embasa o planejamento de ações que ampliem a capacidade institucional e promovam maior equidade no acesso aos serviços. Espera-se, assim, que os princípios e diretrizes reunidos neste trabalho possam contribuir para o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas em instituições do campo sanitário, com base em dados qualificados, compromisso com os resultados e foco no interesse público.

Por meio das discussões e ferramentas apresentadas, espera-se contribuir significativamente para a construção de uma administração pública mais transparente, responsável e orientada por dados, com ambientes de trabalho mais eficientes, colaborativos e alinhados às necessidades dos servidores e da sociedade.

## REFERÊNCIAS

Cho, W.; Choi, S.; Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats [Análise de recursos humanos para gestão de pessoal público: conceitos, casos e advertências]. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>

Freitas, M. N.; Praça, S. (2023). Conhecendo as lideranças públicas: desafios e oportunidades para ampliação da transparência de dados Movimento Pessoas à Frente. <https://movimentopessoasafrente.org.br/propostas/transparencia-de-dados-sobre-liderancas/>

OECD. (2019). The path to becoming a data-driven public sector [O caminho para se tornar um setor público orientado por dados]. OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector\\_059814a7-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en)

Possamai, A. J. (2016) Dados abertos no governo federal brasileiro: desafios de transparência e interoperabilidade. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/156363>.

Zuccolotto, R.; Teixeira, M. A. C. (2019) Transparência: aspectos conceituais e avanços no contexto brasileiro. Enap. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4161>.



# 8

## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO SETOR DA SAÚDE: EXPERIÊNCIAS EMERGENTES E CAMINHOS POSSÍVEIS PARA O SETOR PÚBLICO



# **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AO SETOR DA SAÚDE: EXPERIÊNCIAS EMERGENTES E CAMINHOS POSSÍVEIS PARA O SETOR PÚBLICO**

Jéssica Morais de Moura

Gabriel Reis

Raphael Salviano

Nathália Felix Cabral

## **1. INTRODUÇÃO**

A transformação digital está remodelando diversos segmentos das políticas públicas e do mercado em geral, e a inteligência artificial (IA) ocupa papel central nesse processo. A aplicação dessa tecnologia permite ganhos expressivos de eficiência, precisão e personalização nos serviços, tornando-se cada vez mais estratégica para organizações públicas e privadas. No setor da saúde, esse avanço ganha contornos ainda mais relevantes, considerando a sensibilidade das informações envolvidas, a complexidade dos serviços prestados e os desafios históricos relacionados à ampliação do acesso, à sustentabilidade do sistema e à qualificação dos cuidados oferecidos à população.

Com o aumento da capacidade das organizações do setor de saúde gerarem e analisarem dados de maneira sistemática, a IA tem se mostrado capaz de apoiar diagnósticos, monitorar pacientes, otimizar a alocação de recursos, automatizar processos

administrativos e promover novos modelos de cuidado. Embora tenha um elevado potencial, é importante destacar que a adoção dessa tecnologia demanda atenção redobrada a temas como privacidade, segurança da informação, qualidade dos dados, vieses algorítmicos, explicabilidade e aderência às legislações em vigor — como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e os marcos regulatórios em discussão no Congresso Nacional, como o Projeto de Lei nº 2.338/2023, que regulamenta o uso da inteligência artificial (IA) no Brasil.

No setor público, particularmente, a implementação de soluções baseadas em IA precisa considerar aspectos adicionais relacionados à interoperabilidade de sistemas, à infraestrutura tecnológica e à capacitação de profissionais. No Sistema Único de Saúde (SUS), por exemplo, a adoção de ferramentas de IA amplia a capacidade de geração de resultados e eficiência, sendo uma importante opção no enfrentamento a desafios singulares de integração de dados, sustentabilidade financeira e oferta de serviços resolutivos. Nesse contexto, a IA surge como uma aliada promissora para fortalecer a gestão, qualificar os processos e ampliar a equidade e a efetividade dos cuidados em saúde.

Diante do crescente potencial de uso de ferramentas de inteligência artificial no setor da saúde e da diversidade de benefícios associados à sua aplicação, este estudo identifica e sistematiza experiências de organizações públicas brasileiras no uso da inteligência artificial em contextos institucionais diversos, oferecendo um panorama das iniciativas implementadas, destacando casos concretos que exemplificam o uso estratégico dessa tecnologia no âmbito da saúde pública.

A proposta é constituir um banco de boas práticas que contribua para a tomada de decisão de gestores públicos, a formulação de políticas e o aprimoramento da atuação de profissionais da saúde, ampliando a compreensão sobre as possibilidades, os re-

sultados alcançados e os desafios enfrentados pelas organizações públicas na adoção da inteligência artificial.

Para o levantamento das experiências analisadas, a pesquisa adotou uma abordagem metodológica que combinou busca ativa e análise documental na internet, com foco na identificação e descrição de casos reais de aplicação da inteligência artificial em instituições públicas de saúde. Foram mapeadas experiências nas áreas de telessaúde, triagem automatizada, apoio ao diagnóstico, gestão preditiva e automação de processos administrativos.

Além dessa etapa empírica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de compreender como a literatura acadêmica e técnica tem registrado, analisado e refletido sobre essas experiências. A revisão permitiu identificar conceitos-chave, abordagens metodológicas e tendências observadas no uso de IA no setor público de saúde, contribuindo para o embasamento teórico e análise crítica das iniciativas identificadas.

O relato dessas experiências possibilita não apenas conhecer os avanços já realizados, mas também refletir sobre os desafios, riscos e oportunidades envolvidos na implementação da inteligência artificial em sistemas públicos de saúde. Espera-se que o conteúdo sistematizado contribua para a disseminação de práticas replicáveis, o fortalecimento das capacidades institucionais e a construção de uma agenda de inovação ética, segura e orientada a resultados no setor público brasileiro.

## **2. FUNDAMENTOS E TENDÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA SAÚDE**

Apesar de não haver uma definição única e consensual entre os estudiosos que delimita com exatidão o que se entende por inteligência artificial (IA) (Santos; Del Vechio, 2020), este estudo adota o conceito proposto pela Comissão da União Europeia

(2018), por sua abrangência e relevância no contexto contemporâneo. Segundo essa definição, a IA refere-se a sistemas capazes de interpretar o ambiente ao seu redor e agir de maneira autônoma, com o objetivo de alcançar determinados fins. Tais sistemas podem se manifestar exclusivamente em ambientes digitais — como assistentes virtuais, programas de reconhecimento de imagem ou algoritmos de busca — ou estar incorporados em dispositivos físicos, a exemplo de robôs, carros autônomos, drones ou aplicações da Internet das Coisas (IoT).

Em relação ao seu contexto histórico ao longo das últimas décadas, a IA evoluiu de fundamentos teóricos e experimentais para aplicações complexas e integradas em múltiplos domínios. A seguir, apresenta-se o Quadro 1 que sintetiza os principais marcos históricos da IA.

Quadro 1. Panorama histórico da IA

Período	Descrição Sintetizada
1943–1955 – Gestação da IA	Os primeiros modelos teóricos de redes neurais e aprendizado, como os de McCulloch, Pitts e Hebb. Turing propõem ideias fundadoras como o Teste de Turing e o aprendizado de máquina.
1956 – Nascimento oficial da IA	Conferência de Dartmouth inaugura a IA como campo autônomo. McCarthy, Minsky, Simon e outros apresentam propostas para simular a inteligência humana por meio de máquinas.
1952–1969 – Entusiasmo inicial e grandes expectativas	Programas como GPS e Logic Theorist obtêm sucesso em tarefas específicas. McCarthy desenvolve o Lisp e o conceito de sistemas baseados em conhecimento, enquanto micromundos — ambientes de teste simplificados — ganham destaque.
1966–1973 – Uma dose de realidade	Limitações técnicas frustram expectativas iniciais. Fracassos em tradução automática, explosão combinatória e críticas como o relatório Lighthill levam à redução de investimentos.

Período	Descrição Sintetizada
1969–1979 – Sistemas baseados em conhecimento	Ganha força o uso de conhecimento especializado para resolver problemas. Surge o DENDRAL, primeiro sistema especialista voltado à química analítica, marcando uma nova fase da IA.
1980 até hoje – A IA se torna uma indústria	Sistemas especialistas são adotados comercialmente, como o R1. A indústria da IA cresce, mas sofre com o “inverno da IA <sup>1</sup> ” devido ao não cumprimento de promessas exageradas.
1986 até hoje – O retorno das redes neurais	A redescoberta da retropropagação — método de ajuste de pesos em redes neurais — impulsiona esse campo. Cresce o debate entre modelos conexionistas (baseados em redes neurais) e simbólicos (baseados em regras lógicas), abrindo caminhos para novas aplicações e pesquisas.
1987 até hoje – A IA se torna uma ciência	A IA adota o método científico, com testes empíricos e rigor estatístico. Avanços incluem reconhecimento de fala, redes bayesianas (modelos probabilísticos que atualizam previsões conforme novas evidências) e mineração de dados, integrando áreas como estatística e controle.
1995 até hoje – Agentes inteligentes e IAG	Expansão de agentes inteligentes e bots na internet. Surgem movimentos por IA Geral (IAG) e IA de Nível Humano (HLAI), com foco em aprendizado universal e segurança algorítmica.
2001 até hoje – Era dos grandes dados	A abundância de dados passa a ser mais importante que algoritmos sofisticados. A IA aprende com grandes volumes de informação, superando o gargalo de conhecimento e impulsionando novas aplicações.

Fonte: Elaboração própria, com base em Russel; Norving (2013)

Conforme apresentado, observa-se um percurso marcado por ciclos de otimismo, retrocessos e retomadas, culminando em

---

<sup>1</sup> Período de queda no interesse e nos investimentos em inteligência artificial, causados por expectativas não atendidas e limitações tecnológicas.

avanços significativos nas últimas décadas, especialmente com o uso de dados em larga escala e o desenvolvimento de agentes inteligentes. Esse amadurecimento histórico contribui diretamente para a crescente utilização das ferramentas de IA em diversas áreas, sendo também explorado em segmentos complexos como o setor de saúde.

Nesse contexto, a IA tem promovido uma mudança de paradigma no setor ao reconfigurar práticas clínicas e operacionais. Diversas especialidades médicas vêm adotando ferramentas baseadas em inteligência artificial — como aprendizado de máquina, aprendizado profundo e processamento de linguagem natural — com o objetivo de aprimorar diagnósticos, tratamentos e processos de tomada de decisão (Jiang *et al.*, 2017). A expansão do uso da IA na saúde também se reflete na produção científica: um estudo bibliométrico recente apontou uma taxa média de crescimento anual de 26,97% nas publicações sobre o tema, evidenciando o dinamismo e a consolidação desse campo de pesquisa (Xie; Zhai; Lu, 2025).

Em âmbito nacional, a IA tem avançado dentro de um cenário de uso crescente de novas tecnologias na área da saúde (Lemmes; Lemos, 2020). Dessa forma, num contexto de transformação acelerada, torna-se fundamental analisar como a inteligência artificial tem sido incorporada em diferentes frentes do setor da saúde — desde a adoção por hospitais privados no Brasil, passando pelas estratégias em desenvolvimento no Sistema Único de Saúde (SUS), até experiências internacionais consolidadas, como as do Reino Unido e de países europeus.

No Reino Unido, por exemplo, a telemedicina já é parte integrante do *National Health Service* (NHS) – sistema público de saúde britânico que serviu de referência para a criação do SUS no Brasil. A partir da estratégia adotada no país, a inteligência artificial tem sido empregada de forma estratégica para analisar

dados clínicos dos pacientes, apoiar a formulação de diagnósticos preliminares e desenvolver mecanismos voltados à prevenção de hospitalizações desnecessárias, otimizando o cuidado em saúde e a alocação de recursos (Arbix; Veiga, 2024). De forma alinhada, o levantamento realizado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) destacou que tecnologias baseadas em IA já estão em uso nos sistemas de telessaúde em todos os países da Europa, evidenciando uma tendência consolidada de integração da inteligência artificial às políticas e práticas de saúde digital no continente (OMS, 2024).

Já em âmbito nacional, a experiência de adoção de IA no setor público vem sendo fortalecida a partir do programa SUS Digital, o qual representa um marco significativo para a saúde pública no Brasil. Essa iniciativa do Ministério da Saúde demonstra o compromisso com a inovação tecnológica e destaca a importância de utilizar as novas tecnologias para expandir o acesso à saúde de qualidade e tornar o sistema mais eficiente e eficaz. De acordo com Costa (2023), o programa SUS Digital tem como propósito modernizar o acesso à saúde no Brasil, aproximando o sistema público da realidade cotidiana dos cidadãos. Por meio da incorporação de tecnologias como aplicativos, inteligência artificial e análise de grandes volumes de dados (*big data*), busca-se facilitar o acesso aos serviços de saúde, agilizar diagnósticos e atendimentos, e reduzir as filas de espera.

Essa transformação digital é fundamental para tornar o setor da saúde mais eficiente, responsivo e verdadeiramente universal. Entre os benefícios esperados, destaca-se o uso da inteligência artificial na análise em tempo real de grandes bases de dados, o que permite apoiar os profissionais de saúde no diagnóstico precoce de doenças, no acompanhamento de surtos e epidemias, e na detecção de padrões de saúde da população. Isso fortalece a capacidade do sistema em tomar decisões mais precisas e direcionadas, contribuindo para uma alocação mais eficaz dos recursos públicos e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Sobre o potencial transformador da inteligência artificial para o fortalecimento do controle e da gestão do SUS, Arbix e Veiga (2024) destacam que a adoção estratégica dessa tecnologia pode gerar impactos significativos, como:

- a) Acelerar a informatização das mais de 50 mil equipes de Saúde da Família, presentes em quase 100% dos municípios brasileiros e distribuídas em mais de 35 mil Unidades Básicas de Saúde (UBS);
- b) Ampliar o uso de recursos digitais para promover uma maior integração entre os agentes comunitários de saúde (ACS), favorecendo tanto a atuação em campo quanto a capacitação remota dos profissionais;
- c) Implantar e expandir procedimentos de telediagnóstico, otimizando o acesso a exames e especialidades médicas, especialmente em áreas remotas ou com menor cobertura assistencial;
- d) Apoiar a estruturação de equipes multidisciplinares que atuem de forma remota, prestando serviços de saúde às populações atendidas pelas UBS, com maior agilidade e coordenação.

Embora as perspectivas sejam promissoras e a inteligência artificial represente uma oportunidade concreta para modernizar a atenção primária à saúde no Brasil, promovendo mais equidade, integralidade e eficiência no setor, é fundamental reconhecer que sua adoção impõe desafios específicos e inadiáveis.

Há diversos estudos que se dedicam a pesquisar os limites da IA (Almeida, 2023), sendo bastante enfatizado que um dos principais obstáculos diz respeito à qualidade e integridade dos dados utilizados no treinamento dos modelos de IA. Bases de dados incompletas, enviesadas ou mal estruturadas comprometem seriamente a acurácia dos resultados e podem, inclusive, reproduzir ou acentuar desigualdades históricas, sobretudo em países marcados por fortes assimetrias sociais, econômicas e regionais.



Para ilustrar essa situação, foi identificado nos Estados Unidos um exemplo de aplicação de IA na saúde que gerou resultados insatisfatórios, onde um algoritmo projetado para estimar o risco em pacientes de atenção primária demonstrou vieses preocupantes. O sistema, ao ser utilizado, atribuiu a um paciente branco uma condição de saúde mais favorável do que a um paciente negro, mesmo quando ambos receberam a mesma pontuação. Essa discrepância ocorreu porque a variável de saída utilizada pelo modelo baseava-se parcialmente no custo do tratamento e, historicamente, pacientes negros tendem a receber cuidados menos dispendiosos. Assim, o algoritmo aprendeu uma associação enviesada, tratando o menor custo como um indicador relacionado a uma melhor saúde, o que não é verdade (Ziad *et al.*, 2019).

Outras situações também vêm sendo apontadas na literatura como desafios relevantes à adoção da inteligência artificial. Como alertam Neto *et al.* (2024), embora os avanços tecnológicos ofereçam soluções inovadoras e grande potencial transformador, sua implementação deve ser acompanhada de uma reflexão ética contínua. É fundamental que essas ferramentas estejam sempre alinhadas à promoção do bem-estar humano e à preservação dos princípios que regem o sistema público de saúde.

É diante desse quadro que a regulamentação da IA vem sendo um dos aspectos mais discutidos, tendo avançado de forma desigual pelo mundo.

Em muitos países, regulamentações e diretrizes foram estabelecidas para orientar o uso ético da IA no setor de saúde. Na União Europeia, por exemplo, o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) impõe regras rígidas sobre a coleta, o processamento e o armazenamento de dados pessoais, incluindo dados sensíveis de saúde aplicáveis a qualquer organização que atue no bloco ou processe dados de cidadãos europeus. Nos Estados Unidos, a *Health Insurance Portability and Accountability Act* (HIPAA)

estabelece diretrizes específicas para a proteção da privacidade e segurança das informações de saúde.

No Brasil, o debate regulatório vem ganhando força, mas enfrenta desafios significativos relacionados à capacidade do Estado em regular tecnologias emergentes e promover equidade no acesso às inovações, além da definição clara das responsabilidades jurídicas envolvidas. Como destaca Aith (2025), regular a inteligência artificial vai além da simples criação de uma nova lei ou norma jurídica: trata-se de enfrentar um conjunto complexo de desafios técnicos, éticos e institucionais. Isso se torna ainda mais relevante considerando a singularidade do contexto brasileiro, que abriga o maior sistema público de saúde universal do mundo — o Sistema Único de Saúde (SUS) — responsável por garantir, constitucionalmente, o direito à saúde a mais de 200 milhões de pessoas. Nesse sentido, qualquer uso de IA no setor deve necessariamente estar alinhado ao compromisso constitucional com uma assistência resolutiva, equitativa, benéfica e digna.

Nesse contexto, as iniciativas regulatórias nacionais são fundamentais. Na área da saúde, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) impõe exigências rigorosas ao tratamento de dados pessoais sensíveis, reforçando a necessidade de medidas robustas de cibersegurança, privacidade e consentimento informado. De maneira mais ampla, o Projeto de Lei nº 2.338/2023, aprovado no Senado e em tramitação na Câmara dos Deputados, busca estabelecer um marco legal para o desenvolvimento e uso responsável da IA no país, nos diversos segmentos.

Considerando o seu impacto no setor da saúde, o texto propõe princípios voltados à proteção de direitos fundamentais, à avaliação de riscos e à transparência dos sistemas algorítmicos. Enquanto o projeto de lei ainda é discutido, diversos representantes do setor de saúde vêm se articulando, buscando fornecer insumos que subsidiem a construção de propostas voltadas para a segurança do paciente e confiabilidade dos sistemas.

Diante desse cenário, é imprescindível que os gestores públicos compreendam não apenas os benefícios, mas também os riscos e os requisitos associados ao uso da inteligência artificial. Assim, torna-se relevante conhecer os fundamentos conceituais, as implicações éticas, os desafios regulatórios e os parâmetros técnicos envolvidos visando assegurar que as soluções adotadas estejam alinhadas ao interesse público, à equidade no acesso à saúde e à promoção de uma assistência digna, resolutiva e segura. A governança da IA, nesse sentido, deve ser tratada como um elemento central das estratégias institucionais de transformação digital no setor.

É com esse objetivo que a próxima seção apresenta um conjunto de experiências concretas de uso da inteligência artificial em organizações públicas de saúde. Ao sistematizar essas práticas, espera-se contribuir para a disseminação de soluções inovadoras e inspirar gestores e instituições públicas em todo o país a avançarem em direção a uma gestão da saúde mais inteligente, eficiente e orientada por dados e resultados.

### **3. EXPERIÊNCIAS DE USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO SETOR PÚBLICO DE SAÚDE**

A aplicação de soluções baseadas em inteligência artificial (IA) no setor público de saúde vem ganhando relevância nos últimos anos, impulsionada pela maior digitalização dos sistemas, disponibilidade crescente de dados e busca por maior eficiência, resolutividade e qualidade dos serviços públicos. Diversas iniciativas têm sido conduzidas por universidades, hospitais públicos, secretarias de saúde e instituições reguladoras. No entanto, essas experiências ainda são apresentadas de forma pontual e pouco sistematizada, o que dificulta seu reconhecimento como referências consolidadas e replicáveis.

Este capítulo reúne um conjunto de experiências mapeadas por meio de busca ativa, com o objetivo de identificar práticas concretas de adoção da IA por organizações públicas de saúde no Brasil. As iniciativas foram agrupadas em três categorias principais: i) Apoio ao diagnóstico por imagem e triagem automatizada; ii) Gestão de dados clínicos e modelos preditivos; e iii) Aprimoramento de processos e serviços públicos de saúde.

Nesse contexto, é relevante que o setor público reconheça e valorize as iniciativas já em curso no uso da inteligência artificial em saúde, promovendo sua sistematização e disseminação entre estados e municípios. A identificação e o compartilhamento estruturado dessas experiências permitem ampliar o acesso a soluções tecnológicas eficazes, adaptáveis a diferentes realidades locais, e que podem contribuir para reduzir custos, aumentar a eficiência dos serviços e melhorar os resultados assistenciais. Ao adotar uma abordagem colaborativa e orientada por evidências, o setor público fortalece sua capacidade de inovação e consolida uma agenda digital mais integrada, com impacto direto na qualidade do cuidado ofertado à população.

Visando apoiar esse processo, apresenta-se a seguir um conjunto de experiências sistematizadas, que ilustram caminhos possíveis para a adoção responsável e estratégica da inteligência artificial no setor público de saúde. As iniciativas descritas vêm sendo desenvolvidas por diferentes instituições públicas, como hospitais, secretarias estaduais e municipais de saúde, agências reguladoras e órgãos federais, muitas vezes em parceria com universidades, centros de pesquisa e empresas de base tecnológica. Apesar da diversidade de contextos, todas compartilham um mesmo propósito: incorporar soluções baseadas em IA que ampliem a capacidade analítica, a eficiência operacional e a qualidade da atenção à saúde. Juntas, essas experiências demonstram como o uso responsável da inteligência artificial pode contribuir para transformar práticas assistenciais, otimizar processos e apoiar decisões mais eficazes no campo da saúde pública.

### 3.1 IA NO APOIO AO DIAGNÓSTICO POR IMAGEM E TRIAGEM AUTOMATIZADA

No eixo de apoio ao diagnóstico por imagem e triagem automatizada, destacam-se as iniciativas conduzidas pela Procempa, empresa pública de tecnologia da informação da Prefeitura de Porto Alegre, em parceria com o Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT). Trata-se de um caso emblemático de aplicação coordenada de diferentes ferramentas de inteligência artificial no sistema público de saúde municipal, voltadas ao enfrentamento de três tipos de câncer: mama, pulmão e pele.

A primeira iniciativa refere-se ao uso do sistema *Mirai*, uma solução de IA voltada à detecção precoce do câncer de mama. O sistema foi treinado com grandes volumes de imagens mamográficas e apresentou uma acurácia de 81% no diagnóstico, antecipando a identificação da doença em até cinco anos em relação aos métodos tradicionais. A implementação dessa solução se mostra particularmente relevante para políticas públicas de rastreamento e prevenção, podendo reduzir significativamente os custos e aumentar a efetividade do cuidado.

Outra tecnologia adotada foi o *Sybil*, ferramenta de IA especializada na detecção de câncer de pulmão. Conforme divulgado pela Procempa, o Sybil é capaz de diagnosticar a doença com até seis anos de antecedência, utilizando como base exames de imagem. A triagem automatizada por esse sistema reforça a capacidade preditiva dos serviços públicos de saúde e contribui para a organização da fila de exames e encaminhamentos especializados.

A terceira ferramenta implementada foi o *SkinScan*, voltado à identificação de câncer de pele. O sistema foi treinado com cerca de 40 mil imagens dermatológicas, possibilitando a classificação automatizada de lesões suspeitas. Essa solução pode ser empregada diretamente em Unidades Básicas de Saúde, democratizando o acesso ao rastreamento de doenças dermatológicas e reduzindo a necessidade de consultas presenciais com especialistas.

Todas essas soluções foram integradas à estratégia de saúde digital da Prefeitura de Porto Alegre e compõem uma iniciativa inédita de uso simultâneo de múltiplas ferramentas de IA para diagnóstico precoce no setor público. Além disso, representam exemplos concretos do potencial da inteligência artificial para apoiar decisões clínicas, otimizar recursos diagnósticos e qualificar a atenção primária em saúde.

Outras iniciativas similares foram identificadas no estado do Ceará e nos municípios do Rio de Janeiro e Volta Redonda (RJ), demonstrando como a inteligência artificial vem sendo incorporada por diferentes esferas do setor público de saúde para qualificar o processo de diagnóstico.

No caso do Ceará, em resposta à emergência sanitária provocada pela pandemia de Covid-19, a Secretaria da Saúde do Estado (Sesa) desenvolveu, em 2020, uma solução de IA para apoiar o diagnóstico da doença por meio da análise automatizada de exames de raio-X de tórax. Desenvolvido em parceria com pesquisadores da Universidade de Fortaleza (Unifor) e da Universidade de Lisboa, em Portugal, o sistema foi baseado em redes neurais pré-treinadas, com capacidade para segmentar, detectar e classificar automaticamente padrões compatíveis com a infecção. A ferramenta foi projetada para auxiliar os profissionais de saúde na triagem e acelerar a identificação de casos suspeitos, otimizando o tempo de resposta dos serviços públicos em um momento crítico da pandemia. Prevê-se, ainda, o desenvolvimento de um aplicativo para permitir análises em tempo real, ampliando o alcance da tecnologia, especialmente em locais com escassez de especialistas.

No município do Rio de Janeiro, a Prefeitura implementou o uso de inteligência artificial no diagnóstico do câncer de mama no Super Centro Carioca de Saúde. A tecnologia é utilizada como suporte ao trabalho dos médicos, auxiliando na detecção

de lesões sutis a partir de exames de imagem. O sistema realiza a triagem inicial em cerca de 20 segundos, classificando o grau de gravidade dos achados, que são posteriormente avaliados pelo corpo clínico, com base no histórico da paciente. A experiência tem gerado resultados expressivos, como a redução no tempo de diagnóstico e maior agilidade no encaminhamento para tratamento. Complementarmente, o Centro Carioca de Diagnóstico e Tratamento por Imagem (CCDTI) estruturou um modelo de acompanhamento ativo das pacientes desde a suspeita clínica até o início do cuidado especializado, fortalecendo a integralidade e a resolutividade da atenção oncológica na rede pública.

Em Volta Redonda, a Prefeitura implementou uma ferramenta de inteligência artificial voltada ao apoio no diagnóstico por imagem, com foco nos exames de raio-X. A solução busca identificar automaticamente possíveis lesões, inclusive aquelas de difícil percepção clínica, contribuindo para diagnósticos mais rápidos e precisos. Entre os benefícios apontados, destacam-se a economia de recursos com exames complementares, como a tomografia, a redução na exposição dos pacientes à radiação e o tratamento mais oportuno. O sistema atua como um apoio à decisão clínica, mantendo a responsabilidade diagnóstica sob supervisão médica.

De maneira geral, essas experiências reforçam o potencial da inteligência artificial em contextos de alta demanda e volume expressivo de dados, nos quais decisões clínicas precisam ser tomadas de forma ágil, padronizada e segura. Como destacado por Bullock (2019), a IA demonstra alta eficácia em apoiar atividades com características estruturadas, como a triagem e interpretação de exames. A antecipação de diagnósticos com maior acurácia contribui para ampliar a capacidade preditiva dos sistemas de saúde, reduzir custos e melhorar os desfechos clínicos — consolidando a tecnologia como uma aliada estratégica da atenção pública à saúde.

### 3.2 IA NA GESTÃO DE DADOS CLÍNICOS E MODELOS PREDITIVOS

Quanto à gestão de dados clínicos e modelos preditivos, as experiências observadas apontam para um avanço significativo no uso da inteligência artificial como um componente relevante da saúde digital. Essas soluções vêm contribuindo diretamente para o monitoramento contínuo de pacientes, a alocação mais eficiente de recursos e a tomada de decisões clínicas baseadas em evidências. Ao processar grandes volumes de informações em tempo real, a IA permite respostas mais ágeis, personalizadas e orientadas pelo princípio da integralidade do cuidado.

Os modelos preditivos, por sua vez, consistem em algoritmos desenvolvidos para antecipar a ocorrência de eventos futuros com base na análise combinada de dados históricos e em tempo real. Na área da saúde, esses modelos têm sido utilizados para prever o agravamento de condições clínicas, a probabilidade de internações, a reincidência de doenças e até a evolução de surtos e epidemias. A inteligência artificial potencializa esses modelos ao empregar técnicas como *machine learning* e *deep learning*, capazes de identificar padrões ocultos e complexos em grandes bases de dados. Com isso, os modelos se tornam mais precisos, dinâmicos e adaptáveis, ampliando sua capacidade de apoiar decisões clínicas e de gestão com maior agilidade e robustez — o que é particularmente relevante para os sistemas públicos de saúde, que enfrentam desafios históricos de escassez de recursos e heterogeneidade regional.

Um exemplo emblemático é o do município de Campinas (SP), que implementou um *chatbot* com IA para o acompanhamento remoto de pacientes com sintomas respiratórios, durante a pandemia de Covid-19. A ferramenta operava com base em dados clínicos, obtidos em tempo real, para classificar os casos, sugerir condutas automatizadas e alertar as equipes de saúde sobre possíveis agravamentos. Essa iniciativa materializa o conceito



de governança responsiva (Berryhill *et al.*, 2019), ao aumentar a capacidade do sistema municipal de responder às demandas emergentes e de intervir atenciosamente, de maneira personalizada.

No mesmo eixo, um estudo conduzido pelo Centro de Tecnologia em Saúde (CETES), da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), aponta que a IA pode desempenhar papel crucial na detecção precoce de surtos de doenças tropicais, como dengue, zika, chikungunya e malária, a partir do cruzamento de dados clínicos com fatores ambientais e geográficos. A análise preditiva desses dados permite que as autoridades de saúde antecipem medidas de prevenção e controle, reduzindo a disseminação dessas enfermidades e orientando políticas públicas mais eficazes e regionalizadas.

Outro caso expressivo é o do município de São Paulo, onde foi desenvolvida uma experiência pioneira voltada à predição do risco de óbito materno. O projeto, liderado por Batista (2024), articulou grandes bases públicas de dados — como o SINASC (Sistema de Informações sobre Nascidos Vivos), o SIM (Sistema de Informações sobre Mortalidade), o SIM e o SIGA Saúde (Sistema Integrado de Gestão Assistencial) — para estruturar modelos de IA voltados à saúde da mulher. A partir de variáveis como idade, histórico clínico, local de residência e tipo de parto, os modelos identificavam gestantes em situação de vulnerabilidade, possibilitando ações preventivas mais direcionadas. O diferencial do projeto foi a adoção da ferramenta *Aequitas*, utilizada para auditar os algoritmos quanto a vieses de raça, renda e região, assegurando que os resultados fossem socialmente justos e tecnicamente confiáveis.

### **3.3 IA NO APRIMORAMENTO DE PROCESSOS E SERVIÇOS PÚBLICOS DE SAÚDE**

No que se refere ao aprimoramento de processos e serviços públicos de saúde, soluções baseadas em inteligência artificial

têm se destacado pela capacidade de automatizar tarefas repetitivas, otimizar fluxos de atendimento e apoiar a tomada de decisões operacionais com maior agilidade, previsibilidade e qualidade. Estados como Espírito Santo e Paraná, além de municípios como Campinas (SP), Foz do Iguaçu (PR), Curitiba (PR) e Recife (PE), têm desenvolvido iniciativas concretas que demonstram o potencial da IA para transformar a gestão e a prestação de serviços no SUS. Entre as aplicações observadas, destacam-se o uso da IA para triagem automatizada de pacientes, confirmação inteligente de agendamentos, gestão de filas, análise de dados administrativos e comunicação proativa com os usuários. Essas experiências concretizam o conceito de discricionariedade digital (Dwivedi *et al.*, 2021), ao delegar a algoritmos a execução de regras pré-estabelecidas com consistência e escala, contribuindo para o aumento da eficiência e da transparência nos serviços públicos de saúde.

Em Campinas, a Secretaria Municipal de Saúde iniciou testes com a assistente virtual Ana, ferramenta de IA projetada para realizar chamadas telefônicas automatizadas a fim de confirmar o comparecimento de pacientes às consultas e exames previamente agendados. A iniciativa visa reduzir a taxa de absentismo, que gira em torno de 30%, ao mesmo tempo em que melhora o aproveitamento das agendas da rede pública, reduz desperdícios e amplia o acesso aos serviços. A experiência está integrada à estratégia digital mais ampla do município, voltada à construção de um sistema de saúde mais responsivo, eficiente e centrado no cidadão.

Já em Foz do Iguaçu (PR), a aplicação da IA tem sido direcionada à automação da triagem clínica e dos fluxos de agendamento, permitindo que os sistemas classifiquem prioridades e direcionem pacientes para as unidades de saúde mais adequadas. Essa lógica contribui para aliviar a sobrecarga em serviços especializados, melhorar a organização da demanda e ampliar a capacidade de resposta da rede local — especialmente em contextos de pressão sobre o sistema.

No âmbito estadual, a Secretaria da Saúde do Espírito Santo (SESA-ES) implantou um sistema inteligente voltado à gestão pública da saúde, com foco inicial na análise automatizada de dados relativos à prestação de contas, mandados judiciais, regulação e processos das Farmácias Cidadãs Estaduais. Desenvolvida pela Gerência de Tecnologia da Informação (GTI) da própria Secretaria, a ferramenta tem como diferencial a capacidade de transformar grandes volumes de dados administrativos em diagnósticos situacionais em tempo real, qualificando a tomada de decisões estratégicas e operacionais da gestão pública. A iniciativa também se destaca pelo convite à participação intersetorial, incentivando outras áreas da SESA a identificar demandas que possam ser solucionadas com IA, ampliando o impacto da tecnologia na governança do SUS.

Outro caso emblemático é o projeto desenvolvido pelo Centro de Computação Científica e *Software* Livre (C3SL) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), em parceria com o Ministério da Saúde. A proposta visa transformar a Atenção Primária à Saúde (APS), porta de entrada do SUS, por meio da aplicação de tecnologias avançadas de *speech-to-text* e *text-to-speech*, que viabilizam interações automatizadas com os usuários após os atendimentos. A ferramenta realiza um acompanhamento ativo, coletando dados estratégicos sobre qualidade do serviço, tempo de espera, resolutividade e sugestões dos usuários. Tais informações, processadas em larga escala, fornecem insumos para a tomada de decisões mais assertivas por parte dos gestores públicos — com especial impacto em temas como pré-natal, doenças crônicas e atenção em áreas rurais. O projeto também desenvolveu tecnologias de compactação de dados que reduzem drasticamente os custos de armazenamento e processamento, aumentando a viabilidade de sua implantação em escala nacional.

A Prefeitura do Recife (PE) também tem se destacado na incorporação da IA à gestão municipal. Um dos principais exem-

plos é a plataforma Conecta Recife, originalmente criada para ofertar *Wi-Fi* (rede sem fio) público, mas que, durante a pandemia da Covid-19, foi transformada em um *hub digital* de serviços de saúde e cidadania. Com suporte de inteligência artificial, o sistema passou a integrar mais de 800 serviços públicos digitais, oferecendo monitoramento em tempo real, triagens automatizadas e até mesmo apoio psicológico via assistentes robóticos. Durante a campanha de vacinação, a plataforma foi decisiva para garantir eficiência logística e inclusão digital, colocando a cidade entre as referências nacionais em cobertura e agilidade vacinal.

Entre as experiências do Governo Federal, cabe destacar a trajetória da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) na construção de uma estratégia institucional voltada à inteligência artificial e ao uso intensivo de dados. Por meio da iniciativa “Jornada de Dados e IA”, a Agência tem estruturado um ecossistema de projetos voltados à melhoria da eficiência operacional, à ampliação da transparência e ao fortalecimento da tomada de decisões baseadas em evidências. A abordagem da Anvisa combina aspectos técnicos, organizacionais e éticos, incluindo a criação de uma Política de Governança, Ciência e Inteligência de Dados, que orienta o uso adequado e seguro das informações processadas internamente. Entre os projetos em destaque, estão a ferramenta de IA para análise automatizada de impurezas em medicamentos (já aplicada em petições de registro e pós-registro), o Painel da Sala de Situação, que centraliza indicadores-chave de desempenho para monitoramento em tempo real da atuação regulatória, o *Bot Doc* Anvisa, que permite a construção de assistentes virtuais baseados em documentos institucionais, e a ferramenta *Epinet*, desenvolvida com o apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), voltada à identificação e exclusão proativa de produtos irregulares comercializados na internet. Além dessas soluções tecnológicas, a Agência também tem investido na formação de especialistas em ciência de dados e IA, por meio de curso de especialização em parceria com o Programa de Apoio

ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (Proadi-SUS) e o Hospital Alemão Oswaldo Cruz (Anvisa, 2024).

Essas experiências demonstram que a adoção de ferramentas de IA no aprimoramento de processos administrativos e operacionais já é uma realidade em diferentes esferas da gestão pública de saúde no Brasil. Quando implementadas de forma ética, participativa e alinhada aos princípios do SUS, essas tecnologias não apenas reduzem custos e aumentam a eficiência, mas também viabilizam uma atuação mais estratégica, equitativa e orientada por dados. Ao fortalecer a capacidade institucional para lidar com demandas complexas e em tempo real, a IA desponta como um pilar central para a consolidação de um sistema público de saúde mais resiliente, responsivo e centrado nas necessidades reais da população.

### **3.4 SÍNTESE DAS EXPERIÊNCIAS E POTENCIALIDADES DE REPLICAÇÃO**

A análise das experiências sistematizadas neste capítulo evidencia um cenário de inovação crescente envolvendo a aplicação da inteligência artificial no setor público de saúde no Brasil. Embora ainda não haja uma estratégia nacional plenamente consolidada para o uso de IA em saúde, os exemplos mapeados demonstram que governos estaduais, prefeituras e instituições públicas de pesquisa têm assumido o protagonismo na experimentação e incorporação dessas tecnologias, mesmo em contextos desafiadores e com recursos limitados.

Em convergência com os dados apresentados no Caderno Enap nº 127, observa-se que os temas “saúde pública” e “automação” ainda figuram como áreas pouco exploradas dentro da produção bibliográfica sobre inteligência artificial na administração pública. No entanto, essas temáticas se destacam por sua elevada aplicabilidade e relevância prática, especialmente quando analisadas sob a ótica da prestação direta de serviços à população.

Isso reforça a importância de sistematizar boas práticas, ampliar a produção de conhecimento técnico e consolidar uma base institucional que permita o escalonamento e a replicação de soluções eficazes em diferentes contextos regionais.

Além de confirmarem o potencial da IA para transformar processos assistenciais, logísticos e administrativos, as experiências mapeadas trazem aprendizados valiosos sobre como construir inovação em saúde pública com base em quatro pilares fundamentais: (i) articulação interinstitucional — com destaque para as parcerias entre governos, universidades e *startups*; (ii) adaptação tecnológica — ao traduzir soluções de IA desenvolvidas em contextos internacionais para realidades locais; (iii) uso intensivo de dados públicos como insumo para modelos preditivos e sistemas de apoio à decisão; e (iv) foco na resolutividade e na equidade — buscando ampliar o acesso, qualificar o cuidado e garantir justiça distributiva no SUS.

Mesmo na ausência de marcos regulatórios amplamente difundidos, a experiência dos entes subnacionais revela que há espaço para políticas públicas orientadas por evidências, que utilizam a IA não apenas como ferramenta de automação, mas como alavanca para a transformação institucional e a inovação pública com responsabilidade social.

Por fim, o conjunto de práticas aqui descritas reafirma que a adoção estratégica da inteligência artificial, quando ancorada em uma governança ética, participativa e transparente, pode contribuir para o fortalecimento do SUS como um sistema público, universal e resiliente. A IA não substitui a política pública, mas pode aprimorá-la profundamente, desde que guiada por valores como equidade, segurança, interesse público e promoção da saúde como direito fundamental. Essa é a direção para a qual apontam as experiências exitosas mapeadas, que podem inspirar a construção de uma política nacional de IA em saúde centrada nas pessoas e orientada por resultados.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A incorporação da inteligência artificial no setor público de saúde representa uma fronteira estratégica de inovação, capaz de transformar profundamente os modelos assistenciais, os fluxos de trabalho e as capacidades analíticas das instituições públicas. A partir do mapeamento realizado neste estudo, observa-se que, embora ainda incipientes e pontuais, as experiências de uso da IA já demonstram resultados concretos em áreas como apoio diagnóstico, triagem automatizada, gestão preditiva e automação de serviços.

Essas iniciativas revelam o potencial da IA para ampliar a resolatividade, otimizar recursos e tornar os sistemas de saúde mais responsivos e equitativos. Também apontam para desafios significativos como a governança de dados, a qualificação das equipes, a interoperabilidade dos sistemas e a construção de uma regulação ética, transparente e centrada na proteção dos direitos fundamentais.

A análise das práticas aqui sistematizadas indica que, mesmo diante de limitações estruturais e da ausência de diretrizes federais consolidadas, governos subnacionais têm encontrado caminhos para experimentar soluções baseadas em IA, muitas vezes em parceria com universidades, startups e outras organizações. Isso evidencia uma importante capacidade de inovação no setor público, que deve ser reconhecida, disseminada e fortalecida por políticas públicas de fomento à transformação digital.

Por fim, este estudo contribui para a construção de uma agenda de inovação pública em saúde orientada por evidências, que valorize tanto o potencial transformador da IA quanto os cuidados necessários à sua implementação. A sistematização das experiências emergentes oferece subsídios para gestores, formuladores de políticas públicas e profissionais do SUS refletirem criti-

camente sobre o uso dessas tecnologias, promovendo uma adoção ética, segura e voltada à geração de valor público.

## REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Anvisa promove encontro para apresentar suas estratégias no uso de dados e IA. Brasília, 25 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2024/anvisa-promove-encontro-para-apresentar-suas-estrategias-no-uso-de-dados-e-ia>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Aith, Fernando. Desafios para a regulação da IA em saúde no Brasil. JOTA, [S.l.], 19 fev. 2024. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/coluna-fernando-aith/desafios-para-a-regulacao-da-ia-em-saude-no-brasil>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Arbix, Glauco; Veiga, João Paulo Cândia. Direcionadores para as políticas públicas de Inteligência Artificial na saúde. In: NIC.br – Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. Inteligência artificial na saúde: potencialidades, riscos e perspectivas para o Brasil [livro eletrônico]. Tradução de Ana Zuleika Pinheiro Machado. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2024. Disponível em: [https://cetic.br/media/docs/publicacoes/7/20240903150639/estudos\\_setoriais-ia-na-saude.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/7/20240903150639/estudos_setoriais-ia-na-saude.pdf). Acesso em: 7 ago. 2025.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Caderno 127: Inteligência Artificial como Instrumento de Governança. Brasília: ENAP, 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7589/2/Caderno%20127%20-%20Intelig%C3%A2ncia%20Artificial%20como%20instrumento%20de%20Governan%C3%A7a%20-FINAL.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2025.



Berryhill, J.; Heang, K. K.; Clogher, R.; McBride, K. Hello, world: artificial intelligence and its use in the public sector. OECD Working Papers on Public Governance. 36, 2019.

Biblioteca virtual em saúde – ministério da saúde. Revolução da inteligência artificial: uso na saúde traz novas possibilidades. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/revolucao-da-inteligencia-artificial-uso-na-saude-traz-novas-possibilidades/> . Acesso em: 7 ago. 2025.

Bullock, J. B. Artificial intelligence, discretion, and bureaucracy. *American Review of Public Administration*, v. 49, n. 7, p. 751–761, 2019.

Comissão da União Europeia. Inteligência artificial para a Europa. Bruxelas: Comissão Europeia, 2018. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52018DC0237>. Acesso em: 19 ago. 2024.

Costa, n. Sus Digital: inteligência artificial e a modernização do SUS. *Jornal de Assistência Farmacêutica e Farmacoeconomia*, 7 jun. 2023. Disponível em: <https://jaff.org.br/noticias/sus-digital-inteligencia-artificial-e-a-modernizacao-do-sus/>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Dwivedi, Y. K. *et al.* Artificial intelligence (AI): multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, p. 1-47, 2021.

Exame. Algoritmo de saúde deu preferência a pacientes brancos, diz pesquisa. *Exame*, 28 out. 2019. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/algoritmo-de-saude-deu-preferencia-a-pacientes-brancos-diz-pesquisa/>.

Jiang, Fei *et al.* Artificial intelligence in healthcare: past, present and future. *Stroke and Vascular Neurology*, [S. l.], v. 2, p. e000101, 2017. DOI: 10.1136/svn-2017-000101. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29507784/>. Acesso em: 6 ago. 2025.

Lemmes, Marcelle Martins; Lemos, Amanda Nunes Lopes Espiñeira. O uso da inteligência artificial na saúde pela Administração Pública brasileira. *Cadernos Ibero-Americanos de Direito Sanitário*, v. 9, n. 3, p. 166–182, jul./set. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17566/ciads.v9i3.684>. Acesso em: 6 ago. 2025.

Neto, Cláudio Duarte; Borges, Karla Fabiana Lima; Penina, Priscila Oliveira; Pereira, Ana Luísa. Inteligência artificial e novas tecnologias em saúde: desafios e perspectivas. *Brazilian Journal of Development*, v. 6, n. 2, p. 9431–9445, 2020. Disponível em: <http://brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/7210>. Acesso em: 6 ago. 2025.

Obermeyer, Ziad; Powers, Brian; Vogeli, Christine; Mullainathan, Sendhil. Dissecando o preconceito racial em um algoritmo usado para gerenciar a saúde das populações. *Science*, v. 366, n. 6464, p. 447–453, 25 out. 2019. DOI: 10.1126/science.aax2342. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.aax2342>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Organização Mundial da Saúde. (2024) Exploring the digital health landscape in the WHO European Region: digital health country profiles. Regional Office for Europe. <https://iris.who.int/handle/10665/376540>.

Prefeitura de Campinas. Campinas usa inteligência artificial para monitorar pacientes com dengue; entenda. Campinas, 14 mar. 2024. Disponível em: <https://campinas.sp.gov.br/noticias/campinas-usa-inteligencia-artificial-para-monitorar-e-assistir-pacientes-com-dengue-102335> .Acesso em: 07 ago. 2025.

Prefeitura Municipal de Campinas. Saúde inicia testes com inteligência artificial por WhatsApp para agilizar exames. Campinas, 19 jan. 2024. Disponível em: <https://www.acidadeon.com/campinas/cotidiano/saude-inicia-testes-com-inteligencia-artificial-por-whatsapp-para-agilizar-exames/>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Prefeitura Municipal de Campinas. Saúde inicia testes com Inteligência Artificial para diminuir ausências em consultas e exames. Campinas, 11 jan. 2024. Disponível em: <https://www.acidadeon.com/campinas/cotidiano/saude-inicia-testes-com-inteligencia-artificial-por-whatsapp-para-agilizar-exames/>. Acesso em: 7 ago. 2025

Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro. Super Centro usa Inteligência Artificial em diagnósticos de câncer de mama. Rio de Janeiro, 13 nov. 2024. Disponível em: <https://prefeitura.rio/noticias/super-centro-usa-inteligencia-artificial-em-diagnosticos-de-cancer-de-mama/>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Prefeitura do Município de São Paulo. Taxa de mortalidade materna em São Paulo é mais de 50 % menor do que no resto do país. São Paulo: Prefeitura de São Paulo, [2025?]. Disponível em: <https://prefeitura.sp.gov.br/w/taxa-de-mortalidade-materna-em-s%C3%A3o-paulo-%C3%A9-mais-de-50-menor-o-que-no-resto-do-pa%C3%ADs>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Prefeitura Municipal de Porto Alegre – PROCempa. Procempa e Santa Casa apresentam dados de inteligências artificiais para diagnóstico de câncer. Porto Alegre, 4 jul. 2025. Disponível em: <https://prefeitura.poa.br/procempa/noticias/procempa-e-santa-casa-apresentam-dados-de-inteligencias-artificiais-para>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Prefeitura Municipal de Volta Redonda. Prefeitura de Volta Redonda vai inovar com uso de Inteligência Artificial no apoio de diagnóstico em saúde. Volta Redonda, 14 jan. 2025. Disponível em: <https://www.voltaredonda.rj.gov.br/comunicacao/noticias/31-smdet/9230-prefeitura-de-volta-redonda-vai-inovar-com-uso-de-inteligencia-artificial-no-apoio-de-diagnostico-em-saude/>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Russell, Stuart; Norvig, Peter. Inteligência artificial. 3. ed. Tradução de Regina Célia Simille. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Santos, Andressa Maxwara Jovino dos; DelVecchio, Gustavo Henrique. Inteligência artificial, definições e aplicações: o uso de sistemas inteligentes em benefício da medicina. Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga, SP, v. 17, n. 1, p. 129–139, 2020. DOI: 10.31510/inf.v17i1.782. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/782>. Acesso em: 10 jul. 2025.

Secretaria a Saúde do Estado do Ceará (SESA). Sesa desenvolve sistema de inteligência artificial para diagnóstico de Covid-19. Fortaleza, 15 jul. 2020. Disponível em: <https://www.saude.ce.gov.br/2020/07/15/sesa-desenvolve-sistema-de-inteligencia-artificial-para-diagnostico-de-covid-19/>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Secretaria de Estado da Saúde do Espírito Santo (SESA). Sesa apresenta sistema de Inteligência Artificial aplicado à Gestão Pública da saúde. Vitória, 20 jul. 2023. Disponível em: <https://saude.es.gov.br/Not%C3%ADcia/sesa-apresenta-sistema-de-inteligencia-artificial-aplicado-a-gestao-publica-da-saude>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Silva, André Filipe. Avaliação da equidade e do viés algorítmico na aplicação de IA na gestão pública: um estudo na saúde pública materna. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2023. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/8089/1/PP\\_C%C3%A1tedras%202023\\_Andr%C3%A9%20Filipe%20%283%29.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/8089/1/PP_C%C3%A1tedras%202023_Andr%C3%A9%20Filipe%20%283%29.pdf). Acesso em: 7 ago. 2025.

Universidade Federal do Paraná. Projeto da UFPR emprega Inteligência Artificial para melhorar atendimento no SUS. C3SL – Centro de Computação Científica e Software Livre, Curitiba, 8 mar. 2025. Disponível em: <https://www.c3sl.ufpr.br/2025/03/08/projeto-da-ufpr-emprega-inteligencia-artificial-para-melhorar-atendimento-no-sus/>. Acesso em: 7 ago. 2025.

Xie, Yaojue; Zhai, Yuansheng; LU, Guihua. Evolution of artificial intelligence in healthcare: a 30-year bibliometric study. *Frontiers in Medicine*, v. 11, 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/medicine/articles/10.3389/fmed.2024.1505692/full>. Acesso em: 6 ago. 2025.

# SOBRE OS AUTORES

# **SOBRE OS AUTORES**

## **DANITZA PASSAMAI ROJAS BUVINICH**

Doutora em Administração Pública e Governo pela Universidade Complutense de Madri, Mestre em Administração Pública e Governo pela mesma Universidade, Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade Federal da Bahia, Bacharela em Direito. GANHOU da Universidade Complutense o Prêmio TFM 2011-2012 de melhor pesquisa na categoria. Servidora efetiva da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa desde 2005.

E-mail: danitza.buvinich@anvisa.gov.br

## **DENISE SOARES MENDES AMORIM**

Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Católica de Brasília - UnB e pós-graduada em Gestão Pública e em Inovação em Tecnologias Educacionais. Ocupa o cargo efetivo de Analista Administrativo na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa, atuando na gestão de pessoas há 19 anos. Atualmente exerce a função de Gerente de Desenvolvimento de Pessoas.

E-mail: denise.mendes@anvisa.gov.br

## **GABRIEL REIS**

Formação em Administração pela Universidade de Brasília (UnB) e formação complementar, em nível de extensão, em Fintech pela University of Chicago. Atua há mais de quatro anos como consultor em gestão, com experiência em projetos realizados junto a organizações públicas, privadas e organismos inter-

nacionais, em áreas como planejamento estratégico, seleção de lideranças, avaliação de impacto e orçamento público. Atualmente, é consultor no Instituto Publix.

E-mail: gabriel.reis@institutopublix.com.br

## **GILBERTO PORTO**

É professor, palestrante e líder de projetos envolvendo temas de governança para resultados, estratégia, inovação, pessoas, monitoramento & avaliação em organizações públicas. É Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas, pós-graduação em Inteligência Competitiva e graduado em Administração pela Universidade de Brasília – UnB. É professor associado da Fundação Dom Cabral, professor convidado em programas de MBA na Fundação Getúlio Vargas e em escolas de governo. Já desenvolveu projetos para organizações públicas municipais, estaduais e federais do poder executivo, legislativo e judiciário; atua em diversos organismos internacionais e projetos de melhoria da gestão pública. É autor de diversos artigos publicados em congressos de gestão pública. É Diretor do Instituto Publix.

E-mail: gilberto.porto@institutopublix.com.br

## **GUSTAVO HENRIQUE TRINDADE DA SILVA**

É Mestre em Saúde Pública, com 25 anos de experiência nas áreas de governança e gestão, atuando na interface entre liderança, estratégia e inovação. Possui especializações em Direito Público, em Políticas Públicas e Gestão Estratégica da Saúde e em Vigilância Sanitária. É Bacharel em Direito, instrutor em escolas de governo, livre docente e autor de artigos e capítulos de livros em sua área de atuação. Desde 2005 integra a carreira de Especialista em Regulação e Vigilância Sanitária e desde 2019 ocupa o cargo de Assessor-Chefe de Planejamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

E-mail: gustavo.trindade@anvisa.gov.br



## **ISABELA CAMPELLO**

É graduada em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), com foco em estratégia, inovação e comportamento organizacional, área na qual desenvolveu pesquisas acadêmicas. Atua como consultora no Instituto Publix, contribuindo em projetos junto à administração pública, com foco em temas como planejamento estratégico, processos organizacionais e gestão do desempenho institucional.

E-mail: [isabela.campello@institutopublix.com.br](mailto:isabela.campello@institutopublix.com.br)

## **EUCIANA FERREIRA**

Administradora formada pela Universidade de Brasília, com desenvolvimento de pesquisas sobre gestão da mudança e inovação em organizações públicas e privadas. Atualmente, tem se especializado em análise de dados para a tomada de decisão estratégica (Business Intelligence). É consultora no Instituto Publix, com experiência em projetos de gestão estratégica, análise de dados e transparência pública.

E-mail: [euciana@institutopublix.com.br](mailto:euciana@institutopublix.com.br)

## **JÉSSICA MORAIS DE MOURA**

É Gestora de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Especialista em Gestão Pública (IFRN), Mestre em Urbanismo (UFRN) e Doutora em Planejamento Urbano (UFRN). Tem formação complementar na área de Desenvolvimento Sustentável. Atuou como professora do curso de Graduação em Gestão de Políticas Públicas e nos cursos de Pós-Graduação em Gestão Dinâmica de Projetos e Governança e Gestão Ágil da Justiça Federal, ofertados pela UFRN. É Consultora do Instituto Publix, coordenando e desenvolvendo projetos de melhoria da gestão pública para organizações muni-

cipais, estaduais e federais. É fundadora do projeto @praticasods onde colabora com a implementação da Agenda 2030.

E-mail: [jessica.moura@institutopublix.com.br](mailto:jessica.moura@institutopublix.com.br)

## **JESSIKA MOREIRA**

Diretora Executiva do Movimento Pessoas à Frente. Especialista em Políticas Públicas para Cidades Inteligentes pela Universidade de São Paulo (USP). Idealizei e cofundei o ÍRIS | Laboratório de Inovação e Dados do Governo do Ceará, iniciativa reconhecida com a Medalha do Prêmio Espírito Público (2020). Atua como líder da Rede de Líderes da Fundação Lemann e integrante do grupo orientador do Centro Integrado de Estudos e Programas de Desenvolvimento Sustentável (CIEDS).

E-mail: [jessika.moreira@movimentopessoasafrente.org.br](mailto:jessika.moreira@movimentopessoasafrente.org.br)

## **JOÃO PAULO MOTA**

Doutor em Administração pela Université de Bordeaux, Mestre em Engenharia pela UnB, MBA em Administração Estratégica pela FGV e Administrador pela UnB. Tem formação executiva em Gestão para Resultados pela Harvard University Kennedy School of Government e em Avaliação de Performance pela Georgetown University. Já participou, como consultor e coordenador, de mais de 90 projetos de consultoria em gestão para resultados para o setor público e organismos internacionais. É autor ou coautor de mais de 40 publicações, no Brasil e exterior, envolvendo artigos e capítulos de livros. É certificado SPM® em Gestão Estratégica de Performance pela Rutgers University. Ministra cursos e palestras sobre gestão em eventos acadêmicos e profissionais. É diretor do Instituto Publix e Professor do IDP.

E-mail: [joao.mota@institutopublix.com.br](mailto:joao.mota@institutopublix.com.br)

## **LUCAS LIMA MORENO**

É Mestre e Doutorando em Administração, no eixo de Estratégia, Marketing e Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB). É Consultor do Instituto Publix, com atuação em projetos de melhoria da gestão pública em diferentes campos, como estratégia, projetos e processos. É membro do Núcleo de Pesquisa Experimental e participante da Sala de Situação de Saúde (SDS), ambos projetos de extensão da UnB.

Email: [lucas@institutopublix.com.br](mailto:lucas@institutopublix.com.br)

## **MARINA TORRES UBER BUCEK**

É Especialista em Saúde da Mulher pela Faculdade de Ciências Médicas de Minas Gerais e graduada em Fisioterapia pela Universidade Federal de Minas Gerais. Servidora da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) desde 2014, possui experiência em análise de dispositivos médicos, boas práticas de fabricação, contratos, estratégia, processos, riscos corporativos, projetos e secretaria-executiva. Desde 2022 ocupa o cargo de assessora da Assessoria de Planejamento da Anvisa.

Email: [marina.uber@anvisa.gov.br](mailto:marina.uber@anvisa.gov.br)

## **MIRIAN BITTENCOURT**

Diretora de Governança e Inteligência de dados na SGP/MGI. Está à frente do Observatório de Pessoal, da Pesquisa Vozes do Serviço Público e das iniciativas em People Analytics do Governo Federal. Servidora efetiva do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Fellowship na Columbia Women's Leadership Network, da Columbia University. Formação em Estatística e Matemática pela UnB, possui especialização em Gestão de Pessoas pela ENAP. 18 anos atuando em avaliação de políti-

cas, construção e monitoramento de indicadores e gerenciando ferramentas de apoio a tomada de decisão. Atua também como palestrante e professora nas temáticas ligadas a Gestão de Pessoas, Transformação Digital e People Analytics.

E-mail: mirian.bittencourt@gestao.gov.br

## **MICHELLE CECÍLIA DOS REIS OLIVEIRA**

Servidora efetiva da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa desde 2010, atua nas áreas de logística e boas práticas regulatórias, onde respondeu como gerente substituta, assessorando na melhoria de processos da área e no gerenciamento de projetos. Possui graduação em Fisioterapia pelo UniCEUB, especialização em Saúde da Mulher pela Faculdade de Ciências Médicas de Belo Horizonte e em Gestão e Políticas Públicas pelo IBMEC.

E-mail: michelle.reis@anvisa.gov.br

## **NATHALIA FELIX**

É graduada em Administração pela Universidade de Brasília (UnB), com foco em comportamento organizacional e inovação, e pós-graduanda em Marketing e Mídias Digitais pela Fundação Getulio Vargas (FGV). Atua como consultora de projetos no Instituto Publix, desenvolvendo planejamentos estratégicos e apoiando o monitoramento e a avaliação de processos e estratégias em instituições públicas. Sua atuação está alinhada a iniciativas de modernização da gestão e ao uso de tecnologias aplicadas ao setor público.

E-mail: nathalia.felix@institutopublix.com.br

## **PEDRO VILELA**

É Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília, Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental pela Escola Nacional de Administração Pública e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. Com 17 anos de experiência como servidor público no governo federal, atualmente é consultor, pesquisador, professor e facilitador de processos de construção coletiva em projetos relacionados à gestão pública e ao desenvolvimento de capacidades institucionais em governos de todos os níveis e esferas.

Email: [pedro.vilela@institutopublicx.com.br](mailto:pedro.vilela@institutopublicx.com.br)

## **WANESSA TENÓRIO GONÇALVS HOLANDA**

É Doutora em Medicina Tropical pela Universidade de Brasília e Mestre em Saúde Coletiva pela Universidade Federal de Pernambuco. Fonoaudióloga, sanitarista, com 17 anos de experiência como servidora pública nos níveis municipal, estadual e federal. É servidora do Ministério da Saúde, tendo atuado como assessora técnica e diretora substituta do Departamento de Imunização e Doenças Transmissíveis. Desde 2020, é Coordenadora de Planejamento e Gestão Estratégica da Assessoria de Planejamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Email: [wanessa.holanda@anvisa.gov.br](mailto:wanessa.holanda@anvisa.gov.br)

**PUBLIX**  
INSTITUTO  
[Institutopublix.com.br](http://Institutopublix.com.br)

Endereço:

**SIG Quadra 1 – Centro Empresarial Parque Brasília  
Sala 130 – Brasília – DF | CEP 70.610-410**

Telefones:

**61 3262-8250**