

A formulação do Plano Estratégico 2024-2027 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária: contexto, escolhas e resultados

La formulación del Plan Estratégico 2024-2027 de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria: contexto, elecciones y resultados

The formulation of the 2024-2027 Strategic Plan of the National Health Surveillance Agency: Context, Choices, and Outcomes

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Agência Nacional de Vigilância Sanitária

gustavo.trindade@anvisa.gov.br

<https://orcid.org/0009-0005-5115-6982>

Wanessa Tenório Gonçalves Holanda

Agência Nacional de Vigilância Sanitária

wanessa.holanda@anvisa.gov.br

<https://orcid.org/0000-0001-6903-6202>

Marina Torres Uber Bucek

Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Marina.uber@anvisa.gov.br

<https://orcid.org/0009-0000-7054-9806>

João Paulo Mota

Instituto Publix e IDP

joao.mota@institutopublix.com.br

<https://orcid.org/0000-0001-7770-7686>

Resumo

O Plano Estratégico 2024-2027 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) resulta de um processo colaborativo que estabelece os compromissos da agência para o futuro. Sua formulação iniciou-se com um diagnóstico situacional abrangente, que envolveu entrevistas, pesquisa interna e análise de documentos estratégicos, como estudos de tendências e planos governamentais. Esse diagnóstico permitiu a incorporação de percepções de atores internos e externos, o que possibilitou uma análise detalhada de cenários e a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A metodologia adotada combina o balanced scorecard (BSC) e os objectives and key results (OKRs), permitindo o estabelecimento de metas claras e mensuráveis. O mapa estratégico reflete a missão, visão e valores da Anvisa, além de sete objetivos estratégicos — quatro voltados para os resultados para a sociedade e três para o fortalecimento interno. A definição desses objetivos baseou-se em evidências dos contextos nacional e internacional. A gestão ágil orientou a construção do portfólio de projetos estratégicos, assegurando a entrega de resultados. A estratégia destaca-se pela priorização de temas críticos, pela comunicação objetiva, pela

consistência metodológica e pela promoção do engajamento dos colaboradores, reforçando o papel da Anvisa no fortalecimento da saúde pública no Brasil.

Palavras-chave: gestão estratégica, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, planejamento estratégico, Brasil, gestão ágil, objetivos e resultados-chave (OKRs).

Resumen

El Plan Estratégico 2024-2027 de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) es el resultado de un proceso colaborativo que establece los compromisos futuros de la agencia. Su formulación comenzó con un diagnóstico situacional exhaustivo que involucró entrevistas, encuestas internas y el análisis de documentos estratégicos, como estudios de tendencias y planes gubernamentales. Este diagnóstico permitió la incorporación de perspectivas de actores internos y externos, lo que posibilitó un análisis detallado de escenarios y la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Utilizando una metodología que combina el balanced scorecard y objetivos y resultados clave, el Plano Estratégico estableció metas claras y medibles alineadas con los resultados clave. El mapa estratégico refleja la misión, visión y valores, junto con siete objetivos estratégicos — cuatro centrados en resultados para la sociedad y tres en el fortalecimiento interno. La definición de estos objetivos se basó en evidencia de los contextos nacional e internacional. La gestión ágil guió la construcción del portafolio de proyectos estratégicos, asegurando la entrega de resultados. La estrategia se destaca por la priorización de temas críticos, comunicación objetiva, consistencia metodológica y promoción del compromiso de los empleados, reforzando el papel de fortalecimiento de la salud pública en Brasil.

Palabras clave: gestión estratégica, Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria, planificación estratégica, Brasil, gestión ágil, objetivos y resultados clave (OKRs).

Abstract

The 2024-2027 Strategic Plan of the National Health Surveillance Agency (ANVISA) results from a collaborative process that establishes the agency's future commitments. Its formulation began with a comprehensive situational diagnosis involving interviews, internal surveys, and the analysis of strategic documents, such as trend studies and government plans. This diagnosis enabled the incorporation of insights from both internal and external actors, allowing for a detailed scenario analysis and the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Using a methodology that combines the balanced scorecard (BSC) and objectives and key results (OKRs), the Strategic Plan set clear and measurable goals aligned with key outcomes. The strategic map reflects ANVISA's mission, vision, and values, along with seven

strategic objectives — four focused on societal outcomes and three on internal strengthening. The definition of these objectives was based on evidence from national and international contexts. Agile management guided the development of the strategic project portfolio, ensuring the delivery of results. The strategy stands out for its prioritization of critical issues, objective communication, methodological consistency, and promotion of employee engagement, reinforcing ANVISA's role in strengthening public health in Brazil.

Keywords: Strategic management, National Health Surveillance Agency, Strategic planning, Brazil, Agile management, Objectives and Key Results (OKRs).

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 de um 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 busca analisar 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.

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, pois oferece uma série de benefícios que contribuem para a sustentabilidade organizacional. Kotler e Keller (2012) afirmam que o planejamento estratégico auxilia as organizações a definir claramente suas metas e a desenvolver ações coerentes para alcançá-las. Kaplan e Norton (2008) ressaltam que o planejamento estratégico favorece a alocação eficiente de recursos, aprimora 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 e de aprendizado e crescimento. No setor público, a metodologia pode ser adaptada para permitir que os gestores alinhem as estratégias aos 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 integram 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, responsabilidades 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”. Os autores 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 iterativos que podem responder a interrupções inesperadas e aproveitar oportunidades à medida que surgem (George, 2021).

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 no processo de planejamento estratégico para assegurar que as estratégias 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 Lægneid (2007) destacam que o planejamento estratégico que ignora as políticas governamentais corre o risco de se tornar desarticulado e de enfrentar barreiras significativas durante a implementação, o que pode comprometer 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 das estratégias a serem implementadas.

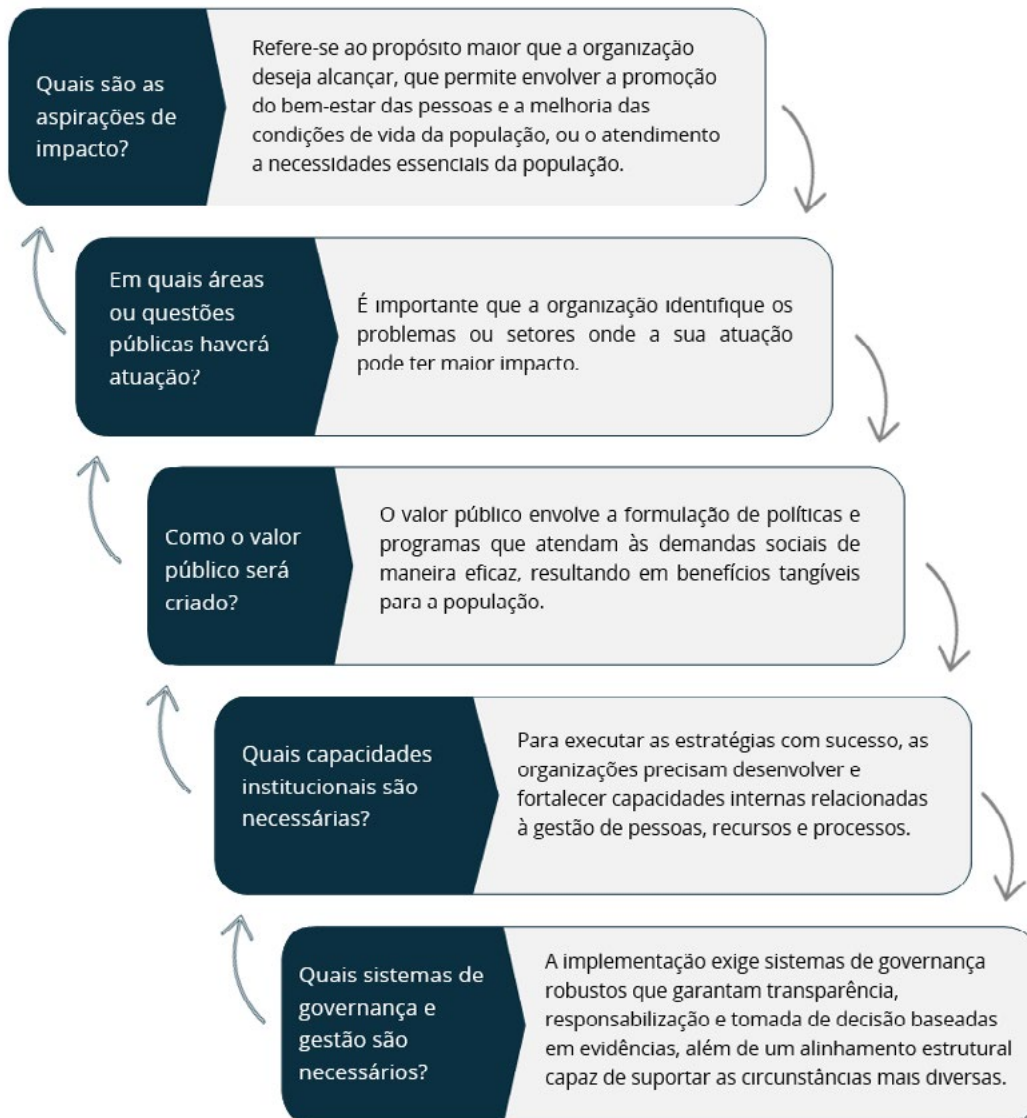
O uso de tecnologias emergentes e do big data também tem sido explorado como uma forma de aprimorar o planejamento estratégico no setor público. O processamento de grandes conjuntos de dados pode gerar informações críticas que auxiliam nas decisões estratégicas, o que permite melhor compreensão das tendências 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 auxilia as organizações públicas a estruturar seu plano estratégico de maneira que maximize o valor público e promova o bem-estar social. Além disso, sublinha a importância de se construir capacidades institucionais e de se estabelecer 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 imple-

mentando 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.

A experiência da 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 1), 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).

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.

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 visou assegurar 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 plano de comunicação previu, ainda, as ações a serem realizadas para a divulgação do plano, como um evento de lançamento, a produção de um vídeo explicativo do plano e as postagens para o detalhamento dos objetivos estratégicos e seus resultados-chaves para o público interno e externo.

Diagnóstico situacional

O diagnóstico é uma etapa que proporciona uma compreensão detalhada do contexto interno e externo em uma organização. O diagnóstico situacional da Anvisa foi realizado de maneira abrangente, com a aplicação de diferentes metodologias e com 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 análise documental, pesquisa on-line, benchmarking, entrevistas com atores internos e externos, análise das principais tendências e aplicação da matriz SWOT.

Análise documental

Esta seção apresenta o levantamento de documentos e artefatos que contribuíram para a compreensão da história, dos principais marcos legais, das competências, dos processos-chave da cadeia de valor, da estrutura organizacional, do modelo de negócio e do sistema de governança da Anvisa, entre outros documentos que subsidiaram a análise de contextos, cenários e tendências de agências de vigilância sanitária.

A análise documental é uma ferramenta para coletar informações qualitativas, que se apoia em técnicas e abordagens científicas para examinar e interpretar o conteúdo de variados documentos (Brandão Lima Júnior et al., 2021). Esse método foi amplamente utilizado para realizar o diagnóstico institucional da Anvisa, pois permite conhecer os trabalhos já desenvolvidos pela agência, sua história, competências, estrutura e desafios.

Foram analisados diversos documentos internos da Anvisa, marcos legais e políticas da agência. Essa análise contemplou um levantamento do histórico da gestão estratégica na agência 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.

Pesquisa on-line

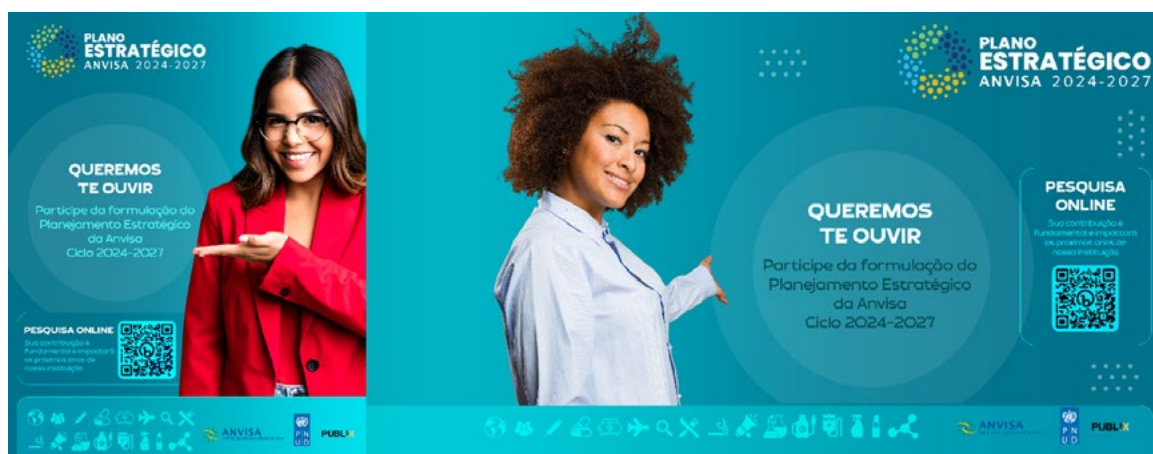
Como parte do diagnóstico situacional, foi realizada uma pesquisa on-line interna destinada a todos os servidores e colaboradores da Anvisa, o que possibilitou a participação deles no processo de formulação estratégica. O instrumento utilizado para a pesquisa foi elaborado com base na metodologia da 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 e 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 para 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 2). 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 2.

Framework de formulação estratégica no setor público



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.

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, sistematizaram-se 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.

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, ao todo, 20 entrevistas com atores internos e externos à Anvisa, o que permitiu 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 macro/sistêmicos, desafios institucionais específicos da Anvisa nas perspectivas externas e internas (oportunidades, ameaças, forças e fraquezas), e recomendações para a revisão do Plano Estratégico Institucional da Anvisa, 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 objetivam traduzir e expressar um grande volume de informações qualitativas obtidas.

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, do setor de saúde e bem-estar, e tendências regulatórias. A compreensão dessas tendências 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 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.

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 et al., 2019). Essa análise oferece uma base sólida para criar estratégias que potencializem as forças e as oportunidades e minimizem as fraquezas e as ameaças.

Mapa estratégico

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 do 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, no 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 da organização 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 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.

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 objetivos 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, pois 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 que 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 segura 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 3 apresenta o mapa estratégico elaborado.

Figura 3.

Mapa estratégico da Anvisa 2024-2027



Fonte: Anvisa.

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, das 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), são envolvidas pelos critérios de excelência e influenciadas pela eficiência da organização.
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, com o objetivo de realizar processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia; portanto, 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 busca medir, ou seja, se busca medir o resultado gerado ou o esforço empregado e posteriormente se o resultado se 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 enfatizar 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, macroprocesso relacionado, fórmula de cálculo, unidade de medida, periodicidade e polaridade.

A escolha de indicadores começou com uma identificação prévia, baseada em documentos institucionais da Anvisa e em referências adotadas por outras organizações congêneres, resultando em uma lista inicial de 309 itens a serem explorados. No workshop com os gestores, esse conjunto passou por um processo de refinamento e foi reduzido para 92 indicadores selecionados. O encontro teve como foco principal a escolha dos indicadores, culminando em uma lista preliminar com 37 itens. 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-chaves 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 relacionados 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.

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. A seguir, detalha-se cada uma dessas ações.

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 os resultados esperados, a unidade responsável, as unidades envolvidas, a estimativa de término e os fatores de implementação (Figura 4).

Figura 4.
Modelo do Canvas Ágil de Projetos

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.

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 integração e alinhamento entre os diversos planos, abordagens e instrumentos utilizados (Figura 5). 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 5.

Modelo de gestão integrada da Anvisa



Fonte: adaptado de Sörgens (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.

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. Neste artigo, examinou-se o processo de elaboração do Plano Estratégico da Anvisa para o ciclo 2024-2027 e destacaram-se os elementos-chave que sustentam sua concepção. A abordagem adotada pela Anvisa, pautada em metodologias modernas como o OKRs e o Canvas Ágil de Projetos, demonstra um compromisso com a inovação e com 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 com foco exclusivo em sua capacidade interna e passa a adotar uma abordagem orientada ao valor efetivamente agregado à sociedade por meio da execução do plano. Sua implementação vai além das competências internas da Anvisa, pois se baseia fortemente em uma governança colaborativa com vários parceiros estratégicos, o que permite superar limites institucionais. Para atingir os resultados desejados, é crucial o envolvimento de diferentes organizações — 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, além de demonstrar sua relevância para a sociedade. Este estudo contribui para a literatura sobre planejamento estratégico no setor público ao destacar a importância de abordagens participativas e colaborativas, bem como a necessidade de metodologias adaptativas que respondam às dinâmicas e demandas 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
- 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/IJARBS/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>

A formulação do Plano Estratégico 2024-2027 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária: contexto, escolhas e resultados

- 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.
- Brandão Lima Júnior, E., 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://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>
- Brasil. (1999). Lei n.º 9.782, de 26 de janeiro de 1999. Dispõe sobre a criação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9782.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.
- Faridooon, 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.
- 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* (14ª 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>



- 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>
- Marr, B., & Roos, G. (2012). A strategy perspective on intellectual capital. In C. M. Stahle, & D. O'Donnell (Eds.), *Perspectives on intellectual capital* (pp. 28-41). Routledge.
- 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*. (2ª 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
- 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. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.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/ejss-rv2n1-001>
- 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 J. Kuźdowicz (Ed.), *Managing public organizations in theory and practice* (pp. 53-64). Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińskiego-Mazurskiego.

Sobre os autores

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Profissional com formação jurídica e 25 anos de experiência em regulação, governança, gestão e políticas públicas. Mestre em Saúde Pública e especialista em Vigilância Sanitária pela Fiocruz; especialista em Políticas Públicas e Gestão Estratégica da Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública e especialista em Direito Público pela UniDF. Servidor da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), integra a carreira de especialista em regulação e vigilância sanitária desde 2005. Desde 2019, ocupa o cargo de assessor-chefe de planejamento da Anvisa.

Wanessa Tenório Gonçalves Holanda

Graduada em Fonoaudiologia, com mestrado em Saúde Coletiva e doutorado em Medicina Tropical. Com mais de 18 anos de experiência na área de saúde coletiva, atuou na gestão e na execução de políticas públicas de saúde no âmbito municipal, estadual e nacional, em especial na vigilância em saúde e planejamento e gestão. Atualmente é coordenadora de planejamento e gestão estratégica da Anvisa.

Marina Torres Uber Bucek

É mestranda em Ciência Política pela Escola Nacional de Administração Pública; 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 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.

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. Formação executiva em Gestão para Resultados pela Harvard University Kennedy School of Government e em Avaliação de Performance pela Georgetown University. Consultor e coordenador de projetos de consultoria em gestão para resultados no setor público e em organismos internacionais. Autor e coautor de publicações nacionais e internacionais. É certificado SPM® em Gestão Estratégica de Performance pela Rutgers University. Ministra cursos e palestras sobre gestão. Diretor do Instituto Publix e professor do IDP.

Para citar este artigo:

da Silva, G. H. T., Holanda, W. T. G., Bucek, M. T. U., & Mota, J. P. (2025). A formulação do Plano Estratégico 2024-2027 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária: contexto, escolhas e resultados. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (91), 60-85.

<https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n91.a389>

